全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

带队伍的14个关键法则

团队管理是管理者的第一堂必修课

DAI DUIWU DE 14 GE GUANJIAN FAZE

本书从带领和管理团队的具体方法入手，全面系统地阐述了团队管理的关键因素和实战细节，向读者多方位、多角度、多层次地提供了实用的操作性指导，指引读者以巧妙精细的策略和措施去带领和打造高效率的团队。

韩军◎主编



企业管理经典读本

在现代商战中，团队是创造组织绩效、提升组织核心竞争力的重要形式与手段

中国纺织出版社

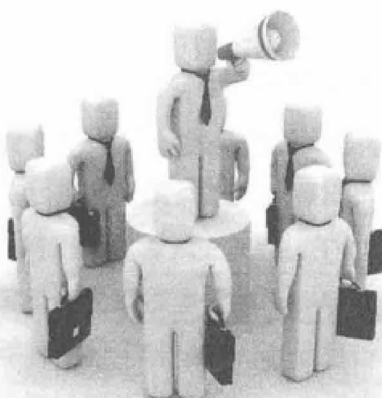
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188

带队伍的14个关键法则

团队管理是管理者的第一堂必修课

DAI DUIWU DE 14 GE GUANJIAN FAZE

韩军◎主编



企业管理经典读本

中国纺织出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书
www.55188.com 理想藏书55188

内 容 提 要

当今社会，带领出一支高效能的团队，是一个系统工程，对于任何一个企业来说都是至关重要的。那么，领导者如何才能带好队伍，更好地发挥其作战能力呢？本书从领导的表率作用，识人、用人，目标、任务管理，规则、制度的制定，考核、竞争激励，心理解压，化解冲突，协作，创新等方面系统论述了领导者带领和打造高效能团队的方法。

图书在版编目（CIP）数据

带队伍的14个关键法则 / 韩军主编．—北京：中国纺织出版社，2015.6

ISBN 978-7-5180-1504-7

Ⅰ．①带… Ⅱ．①韩… Ⅲ．①企业管理—组织管理学 Ⅳ．①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第070492号

编委会成员：谢伟峰 宋军营 陶红旗 彭志宇 邓吴鹏 余新民
周晓兵 唐艳杰 刘 智 雷红英 舒 伟 谢艳玲
王 可 张小娟 李应菊 龚万军

策划编辑：曹炳镝　　责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行
地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼　邮政编码：100124
销售电话：010—67004422　传真：010—87155801
http://www.c-textilep.com
E-mail: faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社天猫旗舰店
官方微博 http://weibo.com/2119887771
三河市宏盛印务有限公司印刷　各地新华书店经销
2015年6月第1版第1次印刷
开本：710×1000　1/16　印张：17.5
字数：212千字　定价：32.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言

PREFACE

当今是一个依靠高效团队的年代。高效能团队对于任何一个企业来说都是至关重要的，它可以将整个企业牢牢地捆在一起，更好地发挥整体作战能力。尤其是在世界性金融危机的背景下，一个企业要想更好地生存和发展，就不能不依靠团队的力量来渡过难关、创造奇迹。因而，如何带领、建设和管理好团队，对于企业各层领导者来说，比以前任何时候都显得紧迫。

那么，领导者如何才能带出一支高效能的团队呢?

所谓“带队伍”，就是在开展部门、团队各项工作的过程中，积极主动地培养和提升下属员工的业务能力和综合素质，促使他们不断成长，让他们变得更加优秀，更能胜任工作，不断为组织提供一流人才。

事实上，注重领导者的带领职能，也是对一个领导者的基本要求。员工不够称职，不够优秀，不能胜任工作，在很大程度上，是由于领导者没有发挥好自己的带领职能。

身为领导者，你希望拥有什么样的员工，就应该用什么样的方法或者心态去培养他们，带领他们。

首先，领导者带领团队，应该先搞好自身建设。也就是说，领导者本身应该具备较高的识人用人能力、团队协作能力，以及指挥协调能力，而且要以身作则，发挥示范和表率作用。

其次，领导者要对自己和团队的发展有一个合理的规划。领导者要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有带好团队的信心和具体规划，比如提出团队发展的共同愿景、制定团队管理的规则和制度，这些最好能和员工分享，并鼓励员工参与制定。

再次，领导者要掌握团队日常管理的技巧和方法。比如，采取考核和竞争激励，激发员工的主动性和积极性，让员工自动自发地工作。合理授权，并采取目标管理和任务管理的方法，激发员工的紧迫感，保证员工完成任务达成目标，为员工心理解压，化解团队内部冲突，倡导协作，给员工创造一个良好的心理环境和工作环境。

最后，领导者要注重对员工的培训，锐意改革，不断创新。当今社会是个学习型的社会，知识的更新换代非常快，所以领导者要不断给员工提供培训学习的机会，以确保员工的实力和团队的活力。另外，改革创新是促使团队与时俱进、加快发展步伐的重要保障，因此领导者要勇于革新，使团队事业常青常健。

本书从带领和管理团队的具体方法入手，全面系统地阐述了团队管理的关键因素和实战细节，向读者多方位、多角度、多层次地提供了实用的操作性指导，指引读者以巧妙精细的策略和措施去带领和打造高效率的团队。希望本书能给广大读者特别是有这方面需要的领导者提供帮助。

编者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录
CONTENTS

第一章 修炼自我——好领导才能带出好队伍

做团队的领头雁 / 002
要有海纳百川的心胸 / 003
不断提升你的领导力 / 005
带好团队最重要的 8 个秘诀 / 010
做好三件事，让员工永远信任你 / 012
管理是一种平衡艺术 / 014
走动到员工中间去 / 018

第二章 分享愿景——梦想是团队起航的原动力

共同愿景是团队发展的基石 / 022
与员工分享团队的愿景 / 025
激发员工的荣誉感 / 028
注入信念力，让催生出激情的信仰永不垮 / 031
用“具体的”事业梦想去激励员工拼搏 / 034
制定清晰具体适度的团队目标 / 036

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章 伯乐相马——慧眼识人为团队所用

选人是团队建设与管理的起点 / 042
对于新员工，首先是甄选而不是培训 / 043
选择团队真正需要的人“入队” / 046
做好人才储备工作 / 050
有潜力的年轻人应重点培养 / 053
善用对手的人才 / 055
挑选不同角色类型的团队成员 / 057

第四章 制定规则——约束并确保全员步调一致

规则决定结果 / 064
制度能让员工主动执行 / 067
制度管理要细致具体 / 070
制度的生命力在于严格执行 / 073

第五章 合理授权——发挥每个员工的最大潜能

把握有效授权的八个原则 / 078
授权之后不要放弃监督和控制 / 080
走出授权误区 / 083
如何纠正越权行为 / 086
防止反授权现象 / 089

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章 刚柔相济——恩威并施才能见奇效

批评员工贵在有情有度 / 096
要允许员工犯错误 / 101
运用“夹心饼”批评法 / 104
斥责下属后要适时安抚 / 107
领导者应当奖励的 7 种人 / 108

第七章 任务管理——打造高效落实工作的团队

明确下达任务，并给执行者必要的帮助 / 116
让员工对战略了解了再去执行 / 118
领导者必须更多地关注具体的执行问题 / 121
建立并优化工作流程 / 123
制定完善的绩效考核制度和标准 / 127
团队成员要合理分工 / 132

第八章 传递激情——让员工自动自发跟你打拼

领导要善于激励员工的斗志 / 138
努力为员工搭建事业发展的平台 / 140
当众奖励作出突出贡献的员工 / 144
对员工的激励手段要因性格、兴趣不同而异 / 146
制定和实施有效的晋升制度 / 149

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第九章 激活竞争——提升团队的整体竞争力

给每个员工充分的竞争机会 / 154
为员工设定竞争对手，令其主动展开竞争 / 156
避免团队成员之间的恶性竞争 / 158
激起员工争强好胜的欲望 / 161

第十章 心理减压——及时遏止不良情绪蔓延

消除职业倦怠症 / 166
给员工施加压力要适度 / 170
正确对待和化解员工的抱怨情绪 / 175
引导员工将压力转变为执行力 / 179
帮助情绪低落的员工重新振作 / 181

第十一章 化解冲突——维护团队稳定的必要条件

别让内部矛盾影响团队的战斗力 / 188
找到产生冲突的根源 / 192
将矛盾消灭在萌芽状态 / 194
就事论事地解决冲突 / 195
化解团队冲突 / 198
清除团队内部的“小圈子” / 200
对冲突双方进行心理疏导 / 203

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



协调团队内部各部门之间的关系 / 206

第十二章 倡导协作
——缔造和谐信赖的团队文化

创造团队凝聚力，增强团队活力 / 210
领导者既要言而有信，又要信任下属 / 212
强化团队成员的补位意识 / 214
设立群体奖，以加强员工的团队精神 / 218
加强团队成员间的信息对接管理 / 220
团队成员协作的监督与管理 / 223

第十三章 注重培训
——让员工与企业一起成长

重视培训这种高回报的投资 / 230
制订有效的培训计划 / 232
团队培训的主要环节 / 236
鼓励员工自我培训 / 239
对不同层次的人才要采取不同的培训方法 / 243

第十四章 勇于革新
——团队事业常青的保障

打造创新型团队 / 248
激发团队成员的变革热情，共同推进变革 / 250
激发创新意识，鼓励创新思维 / 255

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创新要遵循孤峰原理 / 257
有效进行人事变革 / 260
流程再造让创新更流畅 / 262
要把创新成果有效复制下来 / 266

参考文献 / 269

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章

修炼自我

——好领导才能带出好队伍



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





做团队的领头雁

身为一个团队的领导，可以有很多优秀的品质和行事作风，但有一点是必须做到的，那就是做团队的“领头雁”，成为一个“带头型”的管理者。一个凡事能够带头的领导，只要做的是正确的事情，那么下属就会感受到你的领导价值，而他们本身也会因此而受到激励。是领头雁就该身先士卒，无论前方是什么情况，都要义无反顾地走在前面，前方如果有危险，他会利用自己的经验去判断并远离危险，成为整个团队的灵魂和指挥者。作为一个领导，你既要管理你手下所有人的行为，同时你的行为又在引导着别人。只要你将自己管好，别人自然会以你为模范，愿意追随你。

艺龙网的总经理唐越，不到 30 岁就成立了艺龙公司，他经常每天半夜 12 点睡觉，次日凌晨 5 点就起床，一天工作十几个小时，这样坚持了 10 年。他说他已经养成了半夜起来用清醒的思维接听电话、处理问题，然后迅速入睡的习惯。他经常对自己的员工说：“为了明天的繁荣，我们必须牺牲今天的享乐，因为我们的企业还需要更长远的发展。”也正是他的行动感染了手下的员工，带动了整个艺龙集团，使得每位员工都能自觉地为了集团的利益而努力工作。

中国有句古话：“人不率则不从，身不先则不信。”如果领导具备了这样的表率作用，能像唐越那样凡事都带头，即使没有发号施令，手下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人也会奋勇跟上他的脚步，这也是聪明的领导最应该明白的道理。

从某种意义上说，领导和下属之间的工作就像一场战斗，只有大家并肩作战才有取胜的可能。一个优秀的领导应该是脚步最先迈出的那个人，而不是只会说“给我冲”而自己却原地不动的人。

领导身先士卒的垂范作用是最具有号召力的，常言道：“喊破嗓子不如做出样子。”领导的带头作用会对下属形成最直接的影响力，对于整个团队来说，这种影响力无疑是最大的前进的动力，也是打造服从团队的重中之重。只有领导自己做出了表率，才能严格地要求下属也做到，在其给下属发布命令的时候，下属才会服从。



要有海纳百川的心胸

领导要具有海纳百川的气度，具有如海般的心胸。因为领导的心胸和品德是下属能否真正发挥才能的关键。成功的果实属于那些能爱、能宽容、能容纳他人的人。孟子曾说：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”屠格涅夫也说：“不会宽容别人的人，是不配受到别人宽容的。”还有一句古话说：“将军额上能跑马，宰相肚里能撑船。”“成功的果实属于那些能爱、能宽容、能容纳他人的人，而不属于那些热衷于教训别人和喜欢指手画脚给人下断语的人。”这是诺贝尔奖获得者赫尔曼·黑塞的一句话，也是领导们应该记住的一句话。

身为领导，在面对下属时，应该抱有一颗宽厚的心，牢记只有以宽广的心胸待人接物才能赢得下属的尊敬。一个人如果可以做到做人做事胸襟坦荡、虚怀若谷，那么他就一定能够获得别人的支持和真诚相助，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他的事业也就更有成功的可能，从而成为一个最称职、最敬业的领导。

蔡元培的学生罗家伦就是一个这样的人。

罗家伦 1928 年出任清华大学校长，31 岁的他上任之后就进行了清华大学历史上具有重要意义的改革。对于教职员工中不称职、不勤勉的人一律辞退，不论你是“元老”还是“国际友人”，90 多位职员中被裁去了 20 多人。而对于有才华的员工，罗家伦则亲自出面请其留任。当时，外文系的吴宓教授由于在“五四”新文化运动中攻击过新文学，曾经与罗家伦打过文墨官司，由此在罗家伦出任清华大学校长之后总是惴惴不安，在裁员的风波中就更显得惶恐，于是他拜托赵元任到罗家伦那里探底。

罗家伦听了赵元任的话后大笑着说：“哪有此话，我们当年争的是文言和白话，现在他教的是英国文学，这风马牛不相及嘛。”罗家伦对吴宓不仅以礼待之，而且还提高了他的待遇。

罗家伦的宽广心胸不仅增加了自身的人格魅力，还得到了下属的认同，获得了大家对他的支持。他为清华大学的崛起奠定了坚实的基础。

我们常说“德高望重”，作为领导，也许你不具备这样的影响力，但你一定要放开心胸去培养自己的影响力。从某种意义上说，一个人的道德素质直接决定他的人格和价值，同时也决定着领导力是否可以发挥到最大限度，而且还会影响到所有被领导成员将来的命运。

一位农夫有两只水桶，他每天都挑着两只水桶去小河边挑水。其中一只桶上有一道缝隙，每次到家时总会漏得只剩下半桶水了，而另一只桶却总是满满的。完美无缺的桶为自己的完美无缺得意非凡，而有裂缝的桶却为自己的缺陷和不能胜任工作而感到羞愧。两年后的一天，有裂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.17zhubo.net



缝的水桶终于鼓起勇气向主人开了口："我觉得很惭愧，因为我这边有裂缝，一路上漏水，到家只能剩半桶水了。"

农夫听后回答它说："你注意到了吗？在你那一侧的路上开满了小花，而另一侧却没有花，我从一开始就知道你身上有缝隙漏水，于是在你那一侧的路上撒上了花籽，在我每天担水回家的路上，你就一直在给它们浇水。两年了，我经常从路边采摘鲜花来装饰我的餐桌，如果不是因为你的缺陷，我怎么会有美丽的鲜花呢？"

正如漏水的桶一样，所有人都要正视自己的缺点，努力避免和改进，同时发扬自己的长处。"一个团队最强大的竞争文化就是宽容，如果没有和谐与包容，就难以产生凝聚力。"在一个团队中，领导与员工应该是相互配合的关系，哪个人离开了其他人的支持与配合，都将是孤立无援的。如果领导们动不动就对手下的员工"怒发冲冠"、"磨刀霍霍"，这样的团队必然会人心涣散，缺乏凝聚力。如果把下属比喻成一艘艘小船的话，那么领导的心胸就应该是大海，可以让船儿在上面航行。如果领导都具有大肚能容的胸襟，又怎么会得不到下属的支持呢？



不断提升你的领导力

出色领导力的形成需要一个漫长的积累过程，而不是来自一朝一夕之功。

在奥格·曼迪诺的经典之作《世界上最伟大的推销员》一书的结尾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



处有这样一句话："没有一样美丽的东西可以在瞬间展现它的华彩，因此你需要信心。"

同样，对于你的领导力计划也是如此，你不仅需要信心，还需要将它坚持不懈地执行下去的毅力。只有这样，你才能最终发现"华彩"之所在！

具体来说，你的领导力提升计划应涵盖以下几方面内容。

1. 良好的个人修养

领导就要有领导的风范与修养，在个人修养方面，应该做到以下几点：

第一，要以德待人。也就是说，领导既要善待、尊重每一个员工，同时又要关心员工的生活，并致力于为下属营造一个好的工作环境，以让部门、团队中的员工能够关系融洽、和谐相处。只有良好的工作氛围才能激发员工爱岗敬业的热情。我们常说"爱岗如爱家"，就是要让员工把公司当成一个大家庭，让他们有一种强烈的归属感。要做到这一切，领导就要在自己的职责范围内把关心爱护员工的工作落到实处，落到细处。

第二，要以理教人。在教育员工时，领导要尽量避免空洞的说教，在解决员工思想问题的同时，也不要忽略帮助员工解决实际困难，只有这样才能免去他们的后顾之忧，让他们心情舒畅地做好自己的工作。

第三，要以身感人。也就是以身作则，做好表率。尤其对于直接接触员工的中基层管理人员来说，更要做好示范，要求员工做到的自己首先要做到，严于律己、宽以待人，这样才能在员工中树立起自己的威信。

第四，要以威服人。领导的权威不是仅仅依靠权力打压，而是通过公开、公平、公正的管理实践铸就的。要做到以威服人，就要处处为团队利益着想，时时为员工着想，不自私自利，不贪图小便宜。并且，领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



导的思想境界、处世能力要力求高于一般员工，这样才能让人信服你。总之，要学会做一个甘于奉献、不张扬、不做作，关键时刻能够挺身而出的领导者。

第五，尊重下属，平等待人。在现实中，总有那么一些人，一当上领导就觉得自己了不起了，似乎身份、地位都高人一等了。这样的领导显然是难以让员工信服的。作为领导，一定要保持清醒的头脑，工作上你可以严格要求，指挥、指导下属做好工作，但工作之外，你就应该以一种平等的心态对待你的下属，绝不能在工作之外也把别人当下属，呼来喝去地使唤。

2. 不可或缺的自我管理能力

要管理别人，首先要管理好自己。自我管理近年来已成为管理界的热门话题，李嘉诚说："在我看来，要成为好的管理者，首要任务是自我管理，在千变万化的世界中，发现自己是谁，了解自己要成为什么模样，并建立个人尊严。"

这里所说的自我管理能力包括：对自己领导能力的认识，懂得如何扬长避短；理解工作与生活的意义，并在此基础上建立正确的人生观、价值观；认知及管理自己的情绪、压力；评价并建立自己的工作目标与职责。

3. 全方位修炼，摆正自己的位置

团队领导，特别是中层领导，上承领导，下达员工，中联部门，因此要善于处理和协调好上下左右的关系，不论从工作还是个人发展的角度看，这都是十分重要的。那么一名称职的团队领导，在日常工作中要怎么处理好这些关系呢？那就是要摆正自己的位置。

首先，对上级要体谅。人们通常认为上级应体谅下级，但是上级同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



样也需要得到下级的体谅。比如，你要理解上级的苦衷，知道上级肩上的担子比自己的更重，其承担的风险更大，伤脑筋的时候更多。所以称职的团队领导在上级有了棘手的事情时要想办法替上级分忧，同时汇报问题时要有自己的意见，而且对待上级的批评不“解释”、不找借口。

其次，对下级要关心。要勇于让功揽过，切不可把责任都向下推。善于让功揽过的领导展示给下属的是一种魄力和勇气，是一种个人素质与责任心的双重体现。只有如此，才能在团队中形成一股凝聚力。

再次，对同级要尊重。同级之间的关系也很复杂，而且有时还会牵扯到各种不同派系小团体的利益，所以对于同级关系一定要妥善处理，多去理解对方，尊重对方。尊重同级体现在坦诚、相互信任上，遇到有争论的问题时，要从全局出发想办法解决。

最后，对自己要加强修炼。首先要在人品上也就是道德上严格要求自己，待人真诚，不在他人面前论人长短，更不能算计陷害别人。此外，待人接物要注意基本的礼貌、礼节，把职位和金钱看得淡一些，同时远离各种“恶习”，控制自己的不良欲望。

4. 抓住工作重点，体现领导的价值

作为领导，自己的价值究竟体现在哪里呢？领导不一定要事必躬亲，领导工作最关键的是带好员工，让他们的潜力都发挥出来，因而领导的价值更多地体现在对员工价值的提升上。

一位优秀的领导，要将团队的价值最大限度地发挥出来，从而实现1+1>2的效果。如何提高整个团队的凝聚力和战斗力，让每个员工都愿意为团队的进步贡献力量，让每个员工都能在团队中实现成长，把团队成员拧成一股绳，这才是每位领导需要认真思考的问题，也是他们的核心价值所在，以及是否胜任管理工作的关键所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



5. 敢于颠覆自己

现在，很多领导都非常重视依赖经验进行管理。的确，拥有丰富的经验，可以省去很多花在探索上的时间和精力，能够迅速让自己进入工作状态，并少走弯路。但是，凡事有利就有弊，经验有时也会成为扼杀领导创新能力的一个负面因素。

一个有着丰富经验的领导，也许可以省去适应的时间，工作能很快走向正轨，但是经验往往会使人思想僵化，去走老路，缺乏创新能力。如果只信赖经验，久而久之，胜任力就会下降。

在美国的总统选举中，很多选民都认为应该选那些曾经担任过参议员或州长的人，因为经验能够让他们更能胜任总统这一职务。然而，后来的结果却证明，经验对于从政并无多大帮助。

在历史上，有很多毫无领导“经验”的总统都取得了非凡的成就，比如林肯和杜鲁门，他们在担任总统之前，都没有做领袖的经验，但这些并没有阻止他们成为美国人民所拥戴的伟大领袖；而那些看似拥有丰富“经验”的总统却当得不尽如人意，比如胡佛和皮尔斯在担任总统之前都有过非常丰富的领导经验，但事实证明，他们都不是成功的总统。

对于企业组织的领导来说，也是同样的道理，经验并不能代表一切，经验更不等同于管理能力。经验往往只意味着时间，意味着数量上的叠加，但从某种程度来说，时间和数量并不能代表质量。

一个有 20 年工作经验的领导，与一个只有 2 年工作经验的新人相比，前者处理问题的能力并不一定就是后者的 10 倍，甚至能不能强过后者都不好说，因为很可能他的 20 年工作经验只是在重复他自己的开始时的技术，而没有任何提升。因此，试图将经验与能力联系起来的想法是有失偏颇的。

因此，在对经验和创新的态度上，领导应该有一种不破不立的颠覆精神，这样才能永葆进取心，让领导力永在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



6. 勇于自我超越

自我超越意味着你要勇于克服自己的弱点，真正做到对自己的行为负责，并不断随着外界环境的变化而对自己的行为模式和心理状态进行调整，敢于接受新事物，并能够始终如一地坚守自己的道德准绳。

自我超越是建立真正自信的关键。真正自信的人通常都比较善于和别人交谈，因为这种人通常内心都存在一种安全感，这使得他们敢于了解乃至接受未知的事物，并能够顺应环境变化进行相应的变革。因为他们明白自己并非无所不知，所以他们通常都对新事物充满了好奇心，在讨论问题时，善于鼓励对方提出与自己不同的观点，并学会在争论的过程中实现思想的碰撞，不断学习，不断提升。他们敢于冒险，并愿意承担风险，善于重用那些比自己聪明的人。他们在遇到困难时候，永远都不会束手无策，因为他们相信自己有能力解决眼前的问题。



带好团队最重要的8个秘诀

很多领导都面临着这样一个问题：面对自己庞大的团队，总是无法指挥、协调好每一位下属的工作。这是因为规模庞大的团队，人多了，事情就多了，各种各样的矛盾也就多了，管理工作就完全不同了。作为团队的领导，怎样才能练就带好大团队的“功力”，更好地发挥自己的能力，从而带好这支队伍呢？

其实，要管好一个庞大的团队，有些秘诀是可以发挥作用的。领导者掌握了这些秘诀并且灵活运用，即使在面对庞大的团队时，也一样会让自己的管理基本功更上一个台阶，带好队伍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



蓝色喷泉传媒的创始人曾这样说："我发现通过创建一个团队内部的工作组，我们能够更加快速高效地完成任务。每个团队都完全负责为特定的客户服务，当一个小团队定期合作时，他们在沟通和理解如何高效合作上就能做得更好。"

管理专家们总结了这方面的秘诀，在面对庞大的团队时，领导者可以多多借鉴：

第一，分工攻克。就像蓝色喷泉传媒的创始人所说的那样，把难题一个一个分开来解决，在团队内部划分不同的职能部门，再根据这些部门的特点加以管理。

第二，要把任务分配得非常具体。分配任务的时候，过程要清楚、简单，毫不含糊，要让下属明白自己要干什么、干成什么样、需要在什么时候完成任务、如果不能按时完成会有什么后果。当下属明白了这些内容之后，他们就会明白自己的职责和权力范围，把工作安排好，从而省去了繁冗的环节，提高了工作效率。

第三，出现问题马上解决。庞大的团队最为危险的敌人就是拖沓，如果出现了什么小问题，很多人都会不太在意。但这些小毛病往往是决定成败的关键因素。所以作为庞大团队的领导，一定要明白出现问题马上解决的重要性，并且要制定相关的奖惩措施，如果没有按照规定将问题解决，应该怎么办、是否有后续补救措施等，都是领导需要考虑的问题。

第四，把大任务分成小任务。一项工作如果很重大，就要分成若干小块，将责任也适当分割开来，这样就不会让某一个人感觉到巨大的压力。这样做还会增加下属的自信心，对于参与重大项目的所有人来说都是一次锻炼，而且还避免了因为某一个核心员工的离开而造成项目的重大损失。

第五，确保新员工更优秀。庞大的团队很容易出现养庸才的现象，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以在招聘新员工的时候要把好关，确保新进员工的个人能力和人品，这样才会使团队越来越精干。

第六，精简工作流程。面对一个庞大的团队，如何精简工作流程十分关键，有时候也许只是一个小环节，却会节省巨大的能量，从而提高工作效率。这就要求领导在日常工作中要仔细观察、多多留意，找到可以节省的环节，达到精简工作流程的目的。

第七，清除流言蜚语。一个庞大的团队中如果存在流言蜚语，是不可能实现团结的。对于爱传闲话的员工，如果不能确保他下次不犯，就要坚决果断地让他离开团队。否则，一旦流言蜚语在庞大的团队中传播开来，往往会造成难以想象的后果。

第八，搭建交流的平台。可以组织团队内部活动，增加彼此间的感情；通过交流，获得解决工作难题的办法。总之，多做正面交流总是有益的。



做好三件事，让员工永远信任你

建立信任并不是一时半会儿的事。领导每次跟员工建立联系的时候，都可以试演“值得信任的领导者”的角色，除此之外，在对一些重大的事件的处理过程中，领导也会给员工留下深刻的印象，这些印象会给领导脸上或者贴金，或者抹黑。因此，哪些事情有助于建立信任，哪些事情破坏信任的建立，也就是哪些事情员工永远都不会忘记，哪些事情员工永远都不会原谅，一定要分清楚。以下三件事，员工永远都不会忘记：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.qhfdx.net



1. 领导犯错的时候跟员工道歉

每位领导都会犯错。犯错的时候，有些领导对错误轻描淡写、不以为然，或者只是承认错误但不道歉。有的领导认为不能为自己所做的错误决定向员工道歉，因为这样会使他在他的团队成员面前丢脸。然而，他这样做只会加深错误带来的负面影响。一个富有影响力的人向别人道歉，他会收获信赖——只要他说“我错了”的时候是明确而真诚的。认错的时候不能打折扣地说：“如果有人认为我错了，或者被我冒犯了，那么我道歉。”（潜台词：“我不认为这事有什么大不了，但是你介意，所以我才这样说。”）认错的时候也不能用被动语态推卸责任说：“错误已经被铸成，我为此感到抱歉。”（潜台词：“我不想说这是我的错误，但是我不喜欢错误带来的混乱。”）道歉的时候应该描述犯了什么样的错误、为错误承担什么责任，还要讲明白为什么这种错误以后不会再犯。例如：“昨天我指责你在这项工作上犯了错误，我错了。我忘记了是我让你暂停的。因为我的错误而批评你，我为此道歉。我保证从今天开始，会把工作记录做得清楚一些。”

2. 睿智地处理了员工的愚蠢错误

优秀员工偶尔也会做让人失望的事情。这些事不危及生命，无关犯罪，只是很愚蠢、很偶然。富有领导力的领导不漠视错误，也不会报复犯错者，他们会帮助员工从错误中吸取教训。他们调查事件的起因、评估造成的损失、表达失望的感觉、从中寻找教训、教员工吸取教训并期望员工做得更好。这些领导很聪明，他们知道优秀员工需要多长时间来反思和批评自己。他们也清楚什么时候自己的行为会带来相反的结果，那就是员工利用领导的恩赐来了结事情的时候。

3. 对于员工私人和重要的事情给予同情和鼓励

一个优秀的领导懂得，如果员工生活中发生了很重大的事情，他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有能力强化快乐，或者帮员工减轻痛苦。显然，婚礼、葬礼、分娩都属于此类事件。但是，当员工赢得奖励或者获得新的证书、员工的孩子或者伴侣取得成功、员工的父母生病的时候，领导对这些事情的得体反应会给员工留下难以磨灭的印象。有人在进行一项工作—生活平衡方面的行业调查的时候，被一篇深切感谢老板的评语打动了。

我的一个家庭成员得了重病，我是看护人。我的领导给了我全面的支持，他帮助我调整日程安排以满足病人的需求。他让我知道家庭是头等重要之事，让我不觉得对工作有愧，这使我如释重负 我保证会回报他。

要特别注意最后一句话。你看到的不仅仅是感谢，还看到了回报。

无论在艰难的时刻还是欢庆的时刻，永远不要低估来自领导的一条支持信息的重要性，尤其是一则手写的短笺。

对于员工来讲，他们真正在乎的是领导整体看起来的可靠性。他们想知道领导跟上司所讲的事情和跟他们讲的是不是一样的。领导维护他们吗？领导有没有强调他们所关心的事？当领导跟当权者来往的时候，你代表的是整个团队，还是只是你自己呢？如果领导让员工觉得为自己的私人谋福利，他们就会给你贴上不值得信赖的标签。



管理是一种平衡艺术

对于管理中的平衡问题，盖洛普公司曾做过一项调查，结果显示：员工绩效不佳或对企业忠诚度不够，很大原因都在于其直接领导管理行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为的“不公平”。在管理中，他们往往滥用或是误用“公平”，滥用平衡术，进而无视业绩与能力的差异，这样做的后果就是逼走那部分能干的员工。

没有原则、无视绩效和能力差异、单纯地搞“一刀切”才是最大的不公平。公平指的是程序上的公开，运用规则的透明，结果完全可以不一样。换言之，领导必须确保机制上健全公开的程序和规范，让员工清晰明确地知道自己该做什么，怎么做，做到何种程度才能得到与之匹配的收获等，至于每个个体最终的收获如何，则完全取决于其能力和努力的程度，也就是业绩水平的高低。

公平只是管理平衡术的一个表现，对此运用得当，会收到事半功倍的效果；运用不当，其结果则会事倍功半。

对于团队领导来说，应该集中精力让局面和各方力量对比变得平衡，否则就会惹来大麻烦。另外，管理中还需要各种平衡。华为总裁任正非曾撰文指出“管理是有灰度的”。其实，任正非所指的“管理灰度”，在某种程度上来讲就是一种平衡或是一种妥协。但是，不论是平衡还是妥协，都不是毫无原则的。唯有如此，才不至于把“平衡”等同于“平均”。

1. 效率与效果的平衡

彼得·德鲁克说：“对体力工作而言，我们所重视的只是效率。”他还说：“我们无法对知识工作者进行严密和细致的督导，我们只能协助他们。知识工作者本人必须自己管理自己，自觉地完成任务。自觉地作出贡献和追求工作效益。”因此他得出结论：“衡量知识工作主要应看其结果，而不是看机构的规模有多大，或者管理工作的繁简。”

总的来看，关于效率和效果，彼得·德鲁克的观点是，对体力劳动者，要以效率管理为主，管理到其工作的过程，过程做得好，结果自然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就好；而对于知识工作者，要以管理效果为主，让他在工作过程中，按照专业自由发挥。这种观点是值得借鉴的。

2. 人情与制度的平衡

如果把人情比作人的一条腿，那么制度就是另一条腿；把感情比作车的一面轮子，制度就是另一面轮子。车没有哪一面轮子都不行，腿少了哪一条都会瘸。

因此，在企业管理实践中，别让制度伤了人情，也别让人情坏了制度。制度伤了人情，人的能动性就会丧失；人情坏了制度，在一团和气中，企业经营的可持续性就会出现问题。

由此可见，领导必须平衡好人情和制度的关系。之所以是平衡而非摒弃，是因为人情管理和制度管理从本质上说并无优劣之分，全因企业管理的具体情况而定。因此，这就需要领导先明确标准，因为标准是目的，是分界线。比如说，现在企业实行的不管是人情管理还是制度管理，目的都是为了调动员工的积极性，开发员工的潜力。通常，当人情过了头时，员工就会出现懈怠、工作不积极、潜力激发不出来等现象，这时良好的奖惩管理就能在平衡中起作用；同样，当制度苛刻时，员工的情绪就会变得消沉，在这种情况下，只有人情才能使人在平衡中重拾信心，进取努力，此时正视人性才是重要的。

3. 紧迫感与保持耐心的平衡

面对瞬息万变的企业外部环境，领导最重要的任务之一，就是向员工传达一种紧迫感。不过过犹不及，在向员工传达紧迫感的时候，保持一定的耐心也是必要的。也就是说，领导要明白何时、何地、以何种方式去推进工作，员工才能跟上你的步伐。而且，一个懂得平衡术的领导，会在必要的时候给员工的工作提供支持和指导。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



另外，保持耐心还意味着要给予员工持续和坦诚的反馈，因为员工需要知道他们在做什么，或者知道他们应该干什么。

4. 果断与柔性的平衡

态度坚决就是要处事果断，能直接面对挑战，面对抵触情绪时能坚持立场。但同时我们还要明白，一个懂得体谅别人的领导也会将心比心，考虑个人的局限性，把人和变革结果放在同等重要的位置上，否则变革的斗志和决心都会受到损害。

很多领导在面对抉择时，通常会压抑自己的另一面。其实，在重大变革和危机面前如果能保持感性的沟通，可能会带来意想不到的效果。每个员工都希望他们的领导是个坚决、果断的人，但他们也希望看到领导行为人性化的一面。

5. 强势与包容的平衡

由于职位和权力的缘故，很多领导都会刻意保持强势的作风。但需要明白的是，即使再强势的人，也必须学会以一种兼容并蓄的开放心态去包容别人的意见，领导者必须在强势与包容之间找到平衡。

懂得平衡的领导绝对不会盲目乐观，他们在做出决定的同时也会尊重现实，保持一个开放的心态。他们会提出意见、传递信息，并且激励员工们努力奋斗。总而言之，领导者能够做好平衡的话，就一定能够赢得大家的信赖。

6. 自我意见与他人意见的平衡

坚持自己的判断、坚持自我是领导者必备的素质，因此很多领导都习惯独立工作并以此为乐。但在日渐复杂的环境中，领导要带好团队，必须在自己独立做出判断的同时去信任他人，去听取别人的意见，让员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



工表达观点，集思广益。无论什么时候，群策群力的协作力量总是大于个体的力量。

7. 经验与创新的平衡

很多经验丰富的领导在面对问题和危机时，总会习惯性地用以前的经验来做出决策。

不错，经验确实是一笔宝贵的财富，但从一定程度上讲，经验有时也是绊脚石，它会让人把自己局限在过去而看不清未来。其结果很可能是没有结果，甚至长此以往，结果很可能是灾难性的。对待经验的正确态度应该是相信经验，但不为经验所惑。简言之，领导要敢于打破常规，敢于创新。



走动到员工中间去

团队领导要想成功地激励员工，不能光靠嘴说，还要有积极的态度和有效的行动，最好能亲身到现场，这样员工会觉得你亲切而容易接近；同时你到员工中间去还可以马上知道工作是否都走在轨道上，速度、方向是否都正确；到处走走，经常和员工聊天，能激发每位员工的工作情绪。

微软公司的比尔·盖茨、英特尔的格罗夫、惠普的费奥莉娜和戴尔公司的迈克·戴尔，这些传奇人物都会亲身去现场。他们经常到处视察，访问各地的公司，并且大力推销和灌输企业的愿景、政策、价值观给每一位员工，以此来激发员工的工作热情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



前联合航空公司的卡尔森是最早采用“亲身视察”和“走动管理”方式，并且绩效最佳的高层领导之一。在他接任联合航空公司总裁时，公司一年之内亏损500万美元，后来他成功地扭转了劣势，扭亏为盈。由此他总结出一个成功秘诀——走动管理应居首功。卡尔森说：“我一年要跑20万英里路，大力推行和实践‘看得见管理’。在我接任联合航空之后，我的15位高阶主管将65%以上的时间都花在了对各地的视察上。”

一位领导要想获得成功，须先做好以下两件事情：一是能够确认公司的价值体系；二是通过坚持和直接介入来强调价值体系，建立起令人振奋的工作环境。第一点虽然不是难事，但要给员工灌输一个价值体系，也绝非易事。因为这需要锲而不舍地努力，到处走动和长时间地花费精力去了解，但是如果不配合走动管理，恐怕就要白费工夫了。

走动管理的精髓是与员工保持更密切的接触和联系。走动管理是发挥团队精神、提升企业效益的法宝。同时，走动管理也是一种越来越受员工欢迎的沟通方式，运用它可以达到事半功倍的领导和管理效果。

有一位杂志发行人告诉同行如何在谈笑间用人的诀窍，其间有很多人都非常赞同他的看法。他说：“最高主管最好能用20%以上的时间到现场走动。主动出面，直接沟通，会带来相当大的效应，无论是对工作品质、业绩，还是对企业文化、组织气氛、目标或员工的工作意愿、忠诚度都有莫大的影响。三年前，当我品尝到走动管理的甜美果实后，就将心得和各单位的主管们分享了。当时他们相当认同我的作为，并且承诺向我学习。现在，我率领所有的主管每天更卖力地实行着它。”

走到员工中间，和他们打成一片，是领导尊重员工的重要表现之一。你要想成为一位能有效激励员工的领导，就必须掌握走动管理的技巧，虽然这是一个显而易见的道理，但却值得我们一再重提。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章

分享愿景
——梦想是团队起航的原动力



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





共同愿景是团队发展的基石

愿景是团队希望达到并为之奋斗的图景，是一种意愿的表达。愿景不仅描绘了令人向往的未来，还可以有效地团结员工，调动他们的积极性，激发员工为实现团队目标而努力的潜能。愿景还概括了团队的未来目标、使命和核心价值，是团队发展的原动力。打个比方，愿景就是一艘夜航于茫茫大海的船，远方那座灯塔，始终引导和昭示着其前进的方向。

管理学大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中把“共同愿景”作为企业的五项修炼之一提出来。他通过大量的研究和论证认为，在人类群体活动中，很少有像共同愿景这样能激发出如此强大力量的事物。人们寻求建立共同愿景的理由之一，就是他们内心渴望能够归属于一项重要的任务、事业或者使命。

管理学大师彼得·德鲁克指出，企业要思考三个问题：第一个问题，我们的企业是什么？第二个问题，我们的企业将是什么？第三个问题，我们的企业应该是什么？这三个问题集中体现了企业的愿景。

曾师从经济学大师弗里德曼的美国管理学家加里·胡佛毕生以研究“如何建立成功企业”为目标。他在《愿景》一书中明确指出：伟大的企业之所以伟大，是因为它们能够看到别人看不到的东西，将洞察力与策略相结合，描绘出独一无二的企业愿景。可见，愿景之于企业是多么重要。

共同愿景是团队发展的基石，对于包括家庭、企业在内的任何类型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的团队都是一样的。共同愿景是指团队所有成员的同一种心愿，同一个目标。人们常说的同心同德、同心协力，就是建立在共同愿景基础上的。

人心齐，泰山移。古今中外的大量事实说明，共同愿景的力量是巨大的。越王勾践卧薪尝胆，举国上下同仇敌忾，实现兴越灭吴的愿景。18 世纪，北美 13 个殖民地的人民同心协力，推翻英国统治，独立而为美国，从此改写了世界的历史。

同理，无论企业成员只有三人之少还是十万人之多，都必须有一个共同愿景。比尔·盖茨单凭自己的 IT 天才，不可能建立起如此庞大的微软帝国，他是站在共同愿景这块基石上才得以实现企业的规模。微软公司在 20 世纪 90 年代初提出的共同愿景为"让电脑走进每个家庭和走上每个办公桌"，当这一愿景基本实现时，微软又进一步提出新的共同愿景——"无论何时何地何种装置，用我们强大的软件赋予你无穷的力量！"蒙牛乳业集团董事长牛根生经常说："财散人聚，财聚人散。"实际上，他这是从劳动利润分配的角度来谈共同愿景的，意思是要实事求是地承认团队所有成员的劳动价值。谁想吃独食，或贪一己私欲，其结果要么停滞不前，要么众叛亲离，甚至锒铛入狱！

愿景是企业长期恪守的奋斗目标，是企业战略的方向舵。愿景也是企业的梦想，是企业内部熊熊燃烧、永不泯灭的希望。但愿景的树立不可以太超前，因为市场是瞬息万变的，无时无刻不在考验着企业领导的经营智慧，企业战略需要随着环境的变化和资源的状况而灵活应对。因此，愿景确立或运用不好往往就成了企业领导头上的紧箍咒，成了企业战略文化中虚弱无力的标语口号。

愿景是企业战略与文化的结晶，是崇高的企业灵魂。如果把企业视为一个生命体的话，企业与愿景的关系就好像人与希望的关系，人生若没有了希望，生命就失去了方向。当企业领导把个人愿景放大，成为企业全员共享的愿景时，企业就有了灵魂。正是这一灵魂在无形中迸发出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了鼓舞人心的感召力量，激励着企业成员的无限梦想。因此，有志于建立共同愿景的组织，必须重视和鼓励成员发展自己的个人愿景。当企业的共同愿景成为团体成员真心追求的个人愿景时，组织也就充满了激情和凝聚力。

正如弗朗西斯博士所言，你可以买到一个人的时间，你可以雇佣一个人到固定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到一个人的热情，买不到人的创造性，买不到人们全身心的投入，你不得不去设法争取这些。然而，企业愿景会帮你争取到这些。可见，企业制定一个能吸引和调动员工积极性、创造性，并切合企业战略需要的共同愿景，对企业的良性发展是多么重要。

当然，团队的共同愿景必须首先符合社会的共同愿景和时代的共同愿景。无论员工还是团队领导，无论企业法人还是政府官员，都应该立足于共同愿景这块基石之上，这样才能较好地实现个人的愿景。

另外，共同愿景也不是一成不变的。它随着环境的变化而发展。研究表明，共同愿景一般可以存在 3~5 年。因此，这就要求企业成员始终保持敏感，时刻注意环境的变化。在共同愿景已经实现或者不适应环境时，作为团队的领导，此时就要审时度势，根据现实情况，适时作出修改愿景的决策，以建立新的共同愿景。

企业共同愿景是告诉企业的每一位员工，“我们将成为什么”的前景。它能唤起员工的希望，把工作变成追求蕴涵在企业的产品或服务之中的比工作本身更高的目标，从而激发出更强的动力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





与员工分享团队的愿景

领导需要做的第一件事是什么呢？那就是愿景分享，就是将他的愿景、目标和他的团队分享。很多企业家都有宏大的企业愿景，可惜没有很好地跟员工分享。企业激励员工最好的方法就是让员工看到企业的发展前景，因为企业的机会就是员工的发展机会，只要他们看到了这个方向，就会成为他们发展的动力。所以对于领导来说愿景分享很重要，企业家就是“传教者”，企业管理的第一个问题就是愿景分享，关键词是“分享”。如果领导没有将自己的愿景与员工进行系统的沟通，没有让员工了解到他的愿景与激情，那么这得不到员工认可的愿景可以说一点作用都没有。

分享愿景是指分享认知，分享成果。愿景有力量，可分享的愿景力量会加倍。分享愿景的过程远比愿景制订更重要。当有更多的人分享共同愿景时，愿景就会变得更加生动、更加真实。愿景只有融入员工的行动中去，才能够避免虚化，才能成为时时激励人们前进的真实而持久的力量；愿景落到了实处，才有可能逐步产生现实的效益。

餐饮连锁店运营商 IHOP 曾因为其烤薄饼而深受消费者青睐。到了 20 世纪 90 年代，与其说 IHOP 是个餐馆运营商，倒不如说它是一家房地产开发企业。它开发了很多新的店铺并将它们售出，而它自己只经营其中的 10%。当斯图尔特（Julia Stewart）于 2001 年 12 月担任该公司 CEO 时，她发现公司已经出现了分化，且组织涣散。曾经强大的 IHOP

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



品牌已经失去了它的意义，特许经销商也将每家餐厅作为独立的企业在经营，各家餐厅的特点、服务、效率和质量各不相同。由于公司获利甚少，最大的股东甚至希望将钱收回，还给投资者。

对于IHOP的未来，斯图尔特提出了一个大胆的想法：她不仅要恢复IHOP作为全国性品牌的荣耀，而且还要将它发展成最棒的家庭式连锁餐厅。

第一年，她将大部分时间都用来倾听员工和特许加盟商的声音，同时她还进行了更广泛的顾客调查。斯图尔特明白自己的任务是建立一个统一的品牌。而公司管理层要负责制定标准，并督促其执行。最为重要的是，公司里的每个人都需要获得工具支持，以提供最佳的顾客体验。

斯图尔特如何传递她的愿景呢？她做了最为关键的一步——她实施了一个培训项目，其焦点集中在IHOP的品牌优势和每位员工在实现该愿景中担当的角色上。她的努力得到了回报。公司不仅实现了自己的服务宗旨，即“来时饥肠辘辘，走时开开心心”，而且截至2003年年末，同期店销售额提升了近5%，这是公司近10年来的最好业绩。

斯图尔特对第二步进行了完美的诠释，即通过分享愿景、价值主张和定位，来集中企业的关注焦点，打造发展战略。这是最为关键的要素。励达管理顾问公司曾在来自不同行业的5500名企业员工中展开调查，询问他们选择加入和留在公司、与公司一起成长并为公司做贡献的理由，他们给出的最重要的理由是认同公司的价值主张和企业文化。

任何企业都有自己的价值观和企业文化。企业文化包括企业管理层对待下属的方式、员工之间的合作沟通方式，以及企业的激励机制。它决定了企业的客户服务水准，以及它是否能够吸引回头客。

如果没有一个非常优秀的领导，那么一个伟大的集体也就无从谈起；如果没有一个伟大集体的存在，也就不会诞生一个出色的领导人。伟大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



的领导和他的集体是一种共生的关系，他们彼此塑造。领导必须学会让追随者分享自己的愿景与成果。

曾有一位领导到外地出差，住在旅馆时，他看到窗外有两个工人正在干活。第一位工人挖了一个一米深的洞，第二个工人又把土填回去，他们不断地在重复这个动作。第二天，这两个工人还是如此。这位领导感到非常稀奇，于是就走过去，问："你们在做什么？"他们说："我们在种树。"那位领导纳闷地说："那怎么没有看到树苗呀？"工人回答道："我们本来是三个人一组干活的，但那个负责种树苗的人这两天生病请假了。"那位领导觉得既可气又可笑，同时他也在想：有些员工绩效很低，并不是因为偷懒，相反他们甚至很敬业，但就是不知道自己所在团队的共同目标即愿景是什么。由此，他问自己：假如这些员工是自己的下属，那么作为领导的自己又该做些什么呢？

这是中国台湾悦智顾问公司的董事长、领导力专家黄河明在作如何领导高绩效团队演讲时讲的一个故事。他以自己的亲身经历告诉在场的听众：领导的主要任务是分享愿景，带领团队追求共同的目标，同时协助员工发展其能力。

动荡时期更需沟通。黄河明曾在惠普工作长达 25 年。他担任过惠普泰国公司的第一任总经理。1990 年，他从泰国返回中国台湾，出任惠普台湾区董事长兼总经理。但是，由于前一任总经理的离职，公司当时人员的流动率极高，稳定军心成为摆在黄河明面前的首要任务。该怎么办呢？黄河明请教了一些前辈，有人建议他道："业绩无法一下子扭转过来，你现在需要多做沟通工作。动荡时期，员工希望知道的更多，所需要的沟通比平时多两三倍。"于是，黄河明在开始的 6 个月中，将大部分精力都用在内部沟通上。每个月他都会分别和 10 ~ 15 名员工一起吃饭、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

聊天，为员工描绘公司愿景。有时他还写信寄到员工家中，让员工家属也一起来推动这个工作。黄河明发现，虽然很多员工心中都有抱怨，但不会直接说出来，于是他又匿名调查，让员工写建议给他。结果500多名员工有520名写了书面建议。通过这一系列措施，公司的员工流失率终于从20%降到8%。

分享愿景的过程远比愿景源自何处重要。除非共同愿景与组织内个人愿景连成一体，否则它就不是真正的共同愿景。

要注意的是，在分享愿景的同时，要主动去分析愿景产生的内部原因，分析其是否符合先进的价值观和道德规范。当然，先进的价值观和道德规范也并不是唯一的，在不同的方面有不同的表现。如以人为本、服务社会和诚实信用、保护环境等。愿景应紧密结合行业特点，并维护先进的价值观念和道德规范。

为了让员工全心全意为企业服务，你要与他们分享自己企业的愿景和激情，给他们以激励，并给他们提供努力工作的动力。



激发员工的荣誉感

一个没有荣誉感的团队是一个没有希望的团队，一个没有荣誉感的员工肯定不会成为一名优秀的员工。美国西点军校的《荣誉准则》上记录着这样一段话：“每个学员决不说谎、欺骗或者偷窃，也决不容许其他人这样做。”西点赋予士兵的荣誉意识，让士兵们在任何一个团队中都大受欢迎。在西点教育中，荣誉教育始终处于优先地位。西点将荣誉看得至高无上。西点军校要求每一位学员必须熟记所有的军阶、徽章、肩章、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



奖章的样式及区别，记住它们所代表的意义和奖励内涵，同时还必须记住皮革等军用物资的定义、西点会议厅有多少盏灯，甚至校园蓄水池的蓄水量有多少升等都必须清楚。这样的训练和要求会在无形中培养学员的荣誉感。这值得所有企业借鉴，因为一个优秀员工是不能不对自己的工作以及自己所效力的企业有一个全面清楚的了解的。

每一个企业都应该对自己的员工进行荣誉感教育，每一个员工都应该具有对自己的岗位和公司的荣誉感。荣誉感是团队的灵魂。如果一个员工没有荣誉感，即使有千百种规章制度或要求，也不可能使他把自己的工作做到完美，他可能会对某些要求不理解，或认为它们是多余而觉得厌倦、麻烦。而如果一个员工对自己的工作有足够的荣誉感，对自己的工作引以为荣，对自己的公司引以为荣的话，那么必定会焕发出无比的工作热情。

有一个人生下来就双目失明，为了生存，他继承了父亲的职业——种花。他从来没有看到过花是什么样子的。别人说花是娇美而芬芳的，他有空的时候就会用手指尖触摸花朵、感受花朵，或者用鼻子去嗅花香。他用心灵去感受花朵，用心灵去绘出花的美丽。他对花的热爱超出所有人，他每天都定时给花浇水，拔草除虫。在下雨的时候，他宁可自己淋着，也要给花撑把伞；在炎热的夏天，他自己晒着，却要给花遮住阳光；刮风时，他顶着狂风，却要用身体为花遮挡着风……不就是花吗，值得他这么呵护吗？不就是种花吗，值得他那么投入吗？很多人甚至认为他是个疯子。“我是一个种花的人，我得全身心地投入到种花中去，这是种花人的荣誉！”他对不理解他的人说。正因为他为了荣誉而种花，他种的花比其他花农的花都开得好，很受人们的欢迎。

“我是一个种花的人，我得全身心投入到种花中去，这是种花人的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



荣誉！”这句质朴的话却不是一般人能够发自内心地说出来的，也正是具有了这种荣誉感，才使得这个双目失明的人成为非常优秀的花匠。

荣誉感有强大的力量。作为团队的领导，可以通过激发员工的荣誉感来调动他们的工作激情。领导可以为工作成绩突出的员工授予荣誉称号，强调公司对其工作的认可，让员工知道自己在某个方面是出类拔萃的，从而更进一步激发他们的工作热情。

员工感觉自己在公司里是否被重视，是影响其工作态度和士气的关键因素。领导在使用各种工作和荣誉头衔时，要有一些创意。可以考虑让员工提出建议，来接受这些头衔并融入其中。从根本上讲，这是在成就一种荣誉感，荣誉能使人产生积极的态度，而积极的态度则能帮助员工不断进步并走向成功。比如你可以在自己的团队中设立诸如“创意天使”、“智慧大师”、“霹雳冲锋”、“完美佳人”等各种荣誉称号，而且在每月、每季、每年都评选一次，当选出合适人选后，要举行隆重的颁发荣誉证书的仪式，让所有的团队成员都为荣誉而欢庆。

员工努力工作，忠诚于企业，在捍卫企业荣誉的同时也树立了自己的荣誉。这样的员工会受到团队所有成员的尊敬，团队领导应当把最高的荣誉给他们。

荣誉感是团队的灵魂，如果一个团队的员工都能为自己的团队而自豪，那么这个团队肯定会充满生机，蓬勃发展。

战士为荣誉而战，员工则需要为荣誉而工作。商场如战场，企业就如同一个部队。要在商场上取得胜利，就需要让企业生存下去，这就需要每一个员工来捍卫企业的荣誉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net





注入信念力，让催生出激情的信仰永不垮

信仰就是为了实现一种理想，或者是共同的愿景而奋斗。所以信仰也是人生观、价值观和世界观等的选择和持有。信仰体现着人生价值、人生意义的可靠落实。一个人、一个组织、一个社会、一个国家都需要有信仰，否则就会显得空虚，缺乏激情。而对于一个企业来说，如果缺乏信仰的话，会导致企业无法快速健康地发展。市场竞争就是战斗，企业就是军队，一支军队最基本的不是武器装备、战略战术，而是精神与信仰。

信仰的力量是巨大的、无穷的，人有了坚定的信仰，才能为实现自己的理想不屈不挠地奋斗。

古今中外，所有伟大成就的创造者，都对自己所从事的事业有着坚定的信仰。布鲁诺坚持日心说以及对科学的信仰，被教会烧死在罗马广场上；屈原具有坚定的爱国主义信仰，当楚国灭亡时，他不愿意投奔其他国家，投身汨罗江中，以死表明自己的政治信仰……这些人，无一不是因为有坚定信仰的支撑和鼓舞，才表现出勇往直前的献身精神。

海尔人为什么能够始终保持旺盛的工作热情和强大的创造力，而且能够振奋精神、开拓进取、不断创新，从当年制造电冰箱起步到今天跻身于世界500强企业，创造了一个又一个的奇迹呢？就是因为海尔人有一个梦——海尔的信仰——敬业报国、追求卓越。

具有了这个信仰，海尔人就有了激情，有了不竭的动力，有了克服困难的勇气。与大多数企业相比，海尔员工的收入并不是很高，但海尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人创造性的工作热情却是其他企业都无法相比的。海尔技术中心部的张汉奇博士进入海尔工作后，相继谢绝了许多外企的高薪聘请。张汉奇对此这样解释道："因为有了信仰，所以在海尔我能看到民族工业的明天，我为自己是一个海尔人而感到自豪。"

假如一个人没有了信仰，那么就没有了前进的方向；一个团队没有了信仰，肯定不会是一支卓越的团队。

在联想集团的发展史上曾经有一段最艰难的时期，可谓"内外交困"。内部，高层管理人员间的矛盾到了白热化程度；外部，经营环境日益艰难。面对这种形势，柳传志坚定地高举"振兴民族工业"这面信仰的大旗，力排众难，带领联想团队努力奋斗，一跃成为中国内地最大的品牌厂商，进而冲击国际市场。

如果没有"振兴民族工业"这个信仰的号召，就不会有联想员工的众志成城、同仇敌忾，柳传志也不可能在当时的形势下一举扭转联想在中国市场的态势，靠20万元本钱、11个创业员工起家的联想也不可能成为今天中国PC界的龙头企业。

卓越源于信仰，精神的力量是无穷的！

有这样一个有趣的传说：神在造人后，发现泥做的人总是软软的，经历风雨就会倒下，于是神便在人的背上插了根脊梁，这就使得人类无论遇到多大的风雨、多深的坎坷，都可以屹立不倒。这根脊梁，其实就是信仰。

既然每个"泥做的"人都注定要经历风雨和坎坷，那么信仰就如同空气一样不可或缺。而对于必须带领员工冲锋陷阵的领导来说，有没有"脊梁"，则更是一个大大的考验了。

"吾等定此血盟不为私利私欲，但求团结一致，为社会、为世人成就事业。特此聚合诸位同志，血印为誓。"这是稻盛和夫先生在创业之初所立下的誓言。而四十多年后的今天，稻盛和夫成为迄今为止世界上唯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一一位缔造了两个世界五百强企业的人，被人尊称为“经营之圣”。

稻盛和夫无疑是一个有信仰、有信念的领导。在稻盛和夫创立京瓷之初，他既是经营者又是技术带头人，每天拼命地工作，当时的工作环境相当艰苦。于是，有不少员工以未来没有保障为由向稻盛和夫递交了辞职信。稻盛了解情况后，对这些员工说：“作为经营者，我绝不只为自己，我将倾全力把公司办成你们从内心认可的好企业。”这些员工为稻盛和夫的人格所慑服，撤回了申请，不但留了下来，而且还加倍努力工作。

没有信仰的人，很难感受到信仰的力量。在稻盛和夫身上，人们强烈地感受到了信仰的力量。《中外管理》杂志对稻盛和夫的一次采访证实了这一点：

“稻盛先生，您这一生所取得的成功，在您看来，根本得益于什么呢？”

稻盛先生话不惊人：“如果要用一句话回答，就是作为一个人最重要的是他心中所描绘的梦想，必须用人生正确的思维方式去实现。这是我一生成功最根本的原因。”

“这种正确的思维方式，是您的信仰吗？”

“如果说是信仰，可能就会带有一些宗教色彩。与其用‘信仰’来表示，我觉得用‘信念’更好一点。不过‘信念’这个词听起来还是有些僵硬，所以我用‘思维方式’来表示。”

“我认为，人们的思维方式大致有两种判断标准。一个是按照‘得’‘失’来判断，另一个是按照‘善’‘恶’来判断。我的判断标准是善恶。我认为这是一个正确的判断标准，我是基于这个标准来开展我的工作的。”

“在复杂的当今社会里，用善恶来判断是否还可行呢？”

“我就是按照这样一个淳朴的判断标准来度过我的一生的。随着岁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



数的增长，我也从中国古典文化、佛教的智慧中吸取营养，人类先祖中的很多贤人、圣人，他们所说的一些真理在现代也是非常适用的。”

一生的活动都依据“善恶”这个标准来判断和处理，这就是信仰的力量，是信念的力量，听起来让人震撼。

信念的影响力是强大的，它能够指引我们的方向，决定我们面对世界的态度，影响我们的成就和格局大小；它是控制我们潜能发挥的阀门，也是我们成功的基石。卓越的领导都有坚定的信念，因为信念影响愿景、影响策略，更影响团队建设。



用“具体的”事业梦想去激励员工拼搏

研究表明，人才特别是高级人才在看待一项工作时，最看重的是其所能给予的事业上的成就感，其次则是被赏识、工作本身、责任感、晋升机会等，工资和奖金则被排在了更后面。行为科学家赫兹伯格的“双因素理论”也指出，工资、工作条件、工作环境等属于“保健”因素，虽然它们也具有很强的激励作用，但是工作成就、社会认可、发展前途等因素具有更大的激励效果。

其实，在我们身边就有这样一些人，他们辞掉高收入的工作而跳槽到收入相对较低的企业工作。他们的意图非常明显——今后的发展远比现在就拿到高薪重要得多。正如美国密歇根大学工商管理学院教授戴夫·沃尔克所说的：“员工在某段时间内会关注薪水，但如果雇员对工作失去兴趣，单单靠金钱是不能留住他们的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在康柏公司，当员工想要跳槽时，公司不会试图用加薪的方法来留人，因为公司领导知道，钱能起到的作用是短暂和表象的，并不能唤起员工对工作的渴望和热爱。同样，康柏公司在招聘时就会问应聘者“希望公司给你什么”，他们想告诉员工：公司不单给你钱，更重要的是能给你前途和发展，这些是员工所获得的“隐性利益”。“隐性利益”如同职业发展的“利息”，它比薪金更有价值，也更能激发员工为企业创造价值的愿望。

领导者用近期将要实现的目标和已经近在眼前的“奶酪”来激励员工，当然是重要而且很有效的。但更高层次的知识员工显然不会满足于眼前的奶酪。他们通常是理想主义者，需要更崇高的企业文化，以帮助他们实现人生理想的目标。

真正意义上的人才注重的是自己的成长性，要想真正留住人才，使人才有用武之地，就得靠事业来激励员工，包括工作安排、职位晋升、员工培训、参与管理职业发展计划等。

即使是普通的人，他也有一个梦想，或者是在晚年有一个牧场可以休闲，或者是所在的公司成为城市中最受人尊敬的公司。

人人都有梦想，这个梦想埋藏在我们心里，不会因为时间的变化而改变。有时候，我们是为了梦想而工作的。

所以领导者要着力规划出组织的远景，用能实现自身价值的梦想去鼓舞员工的斗志。梦想，绝不可以在领导者说过一次后便很快消失。它必须反复地被强调，以战略和决策加以强化，使之在组织中根深蒂固。此外，还必须经常被检讨，以随时适应新的环境变化。

用比喻的说法或具体的表现方式传达梦想有极强的诉求力，能深深打动人心。比如“让每一台电脑都用上我们的软件”“让公司成为世界上最大的旅游服务者”“公司股票成为道琼斯的指标股”“我们正在为提高人类的健康水平而努力”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在组织中，梦想不可能靠命令或强制的方式实现。只要说服的方式得当，而且梦想能适合时间、组织和所有成员，就可以使大家同心协力地去参与。

领导者要能把梦想贯彻到团队的每一个成员中去，并使它成为团队的原则。领导者只有将自己的想法传达给员工，才能发挥力量。



制定清晰具体适度的团队目标

清晰而具体的目标就像是一座指引团队之船航行的灯塔，有了它，团队之船才能满载而归，平安靠岸。团队目标除了清晰、具体以外，还要求适度，适度目标是团队及其部门在对有关资源进行认真分析的基础上制定出的切实可行的目标。关键是强调其“适度性”。目标不能太高，太高了不仅无法实现，而且会让执行者产生挫败感，影响其积极性；当然也不能过低，太低了不会具有挑战性，让执行者执行起来没有成就感，会导致资源的闲置与浪费。

一个模糊不清的目标会令人迷茫，更是无法给人以力量。穆罕默德说：“要想做一番事业，就要看准目标和选定实现的途径。”如果把一个人的奋斗过程看做艰难的旅程，那么在这段旅程上，建立加油站为其不断补充能量则是必不可少的。实际上，很多人都是通过树立目标来给自己的事业建立“加油站”的，这个目标必须是可视化的并且有效的，也正因如此，他们才能够突破自我发展的瓶颈，成为优秀的领导。而团队有了明确的目标，才会战无不胜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.zhclp.net



美国大陆航空公司为了彻底改变以往因航班误点而每月损失高达500万美元的经营窘状，戈登·贝休恩抛出了“重奖按时着陆”的激励举措——“如果每个月的按时率均达到国内同行的前五名，公司将给每位员工加薪65美元，以资鼓励。”正是在这一看得见、摸得着的目标激励下，公司全体员工心往一处想、劲儿往一处使，终于在短短的两个月之内，使航班着陆按时率首次达到同行业的第四名。戈登·贝休恩爽快地践行了自己的诺言，拿出260万美元给每位员工加薪65美元，并发表了热情洋溢的即席演讲——“在表面上看，我们为员工加薪花去了260万美元，但相对于月均耗费500万美元来说，我们却节省了无效开支240万美元。也就是说，我们通过花钱来省钱，最终达到了获利的目的。在此，我再次重申一下我们的目标激励原则：达到目标者，可‘品尝’奖励；未达到目标者，必‘吞咽’处罚。只有这样奖罚严明的措施，才能使勤奋者更勤奋，使懒惰者变勤奋。”

作为团队的领导，如果没有明确而远大的目标，团队的员工也就不会朝着一个方向前进。那么，在一个团队里，领导在工作中应该怎样制定目标、从而实现自身和团队的突破呢?

一个目标是否具有可视性及有效性，正如同管理专家说的那样，必须符合以下五个条件：

（1）Specific——具体的；

（2）Measurable——可以量化的；

（3）Achievable——能够实现的；

（4）Result - oriented——注重结果的；

（5）Time - limited——有时间期限的。

这也就是确定有效目标的“SMART”原则。其实说白了，目标就是可以量化的并且有时间限制的计划。领导要善于制定目标，并且建立起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一个目标体系，让这个体系成为自己成功路上的“加油站”，不但让自己在这个目标体系中受益，更要让整个团队在这个“加油站”中受益，完成个人和团队的双重突破。

团队的目标清晰、具体，在执行时就便于突出重点，也就有利于目标的贯彻执行。如果目标描述得不明确就没有办法评判、衡量，从而导致执行困难。比如“增强客户意识”这句话的描述就不够明确。因为增强客户意识有许多具体做法，比如减少客户投诉，由原来的 3% 降低到 1%；使用规范的礼貌用语；采用规范的服务流程，等等。

在某种意义上来说，清晰而具体的目标应该像航空公司的飞行时间班次表一样。在时间表上说明，比如某班次的飞机某日上午 9 时自洛杉矶起飞，下午 5 时抵达波士顿。如果当时波士顿气候不佳，有大风暴，班机便不宜按照时间表直飞波士顿，而应该在匹兹堡降落。但是，任何航线却不能因此而没有时间表和飞行计划。而且一旦临时飞行计划改变，就必须立即反馈，以便于制订另一个新的时间表和飞行计划。但如果一家航空公司已经订好了一套时间表和飞行计划，结果竟有 90% 的航班不能遵守，那么恐怕这家航空公司就非得另请飞行管理人员了。

团队的目标，不是命运的指引，而是方向指示；不是简单的命令，而是一种承诺。团队的目标不能决定团队的将来，但它可以“动员”组织的资源和能力，从而最大限度地创造团队的将来。下面我们再来说一下目标的适度性要求。

团队成长要靠全体员工的共同努力，如果员工觉得工作无目的、工作成果不被认可、能力无法发挥，那么相应地工作效率就会大幅度降低。因此，团队的目标必须是“跳起来能摘到的苹果”，既有引导性，能振奋人心，又是可行的，给人以真实感。

考量目标的适度性，可以将目标分为以下两种：

（1）定量目标，比如某企业在某年度的销售额要比上年递增 20%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（2）定性目标，比如某企业的一个公关目标是"确保社区关系融洽"。对于不能量化或难以量化的目标，一般都采用定性目标。

就团队运作而言，领导者一般都会把目标管理与薪酬制度结合起来。有的企业采用"内敛式"的薪酬制度，目标完成了，薪酬标准就能兑现；目标完不成就按比例扣发工资，甚至不发。有的企业采用"外展式"的薪酬制度，目标完成完不成都发一定的生活费，或者基本工资，目标完成了，发奖金或兑现薪酬，如超额完成，再按一定的办法给予奖励。有的企业制定的目标年年都在提高，但员工的薪酬标准却不变，使员工出现了逆反情绪，大大挫伤了员工的积极性。从这个角度来讲，该企业制定的目标也是不适宜的。所以，目标管理作为对员工实施激励的一种手段，不仅表现在精神上，同时也表现在物质上，二者不能偏废。

唐先生，广州某餐饮管理有限公司总经理。每当新年伊始、餐饮企业"春播"的时候，他都会为公司制订一个季度经营计划表，这样使员工就会清楚酒楼在新一年的工作计划、目标和营收，通俗点说，也就是企业效益与个人利益的目标，这样使绩效化经营更进一步量化管理。值得注意的是，在制订计划时，无论定量目标，还是定性目标，都必须强调"适度"。

唐先生时刻记住在其他行业的几句白话"千斤重担万人挑，人人肩上有指标"，在制定目标时，要使目标让人感到跳一跳就能够得着。也就是说，这种目标就是适度的，只要努力就能达到，这自然能激发员工的工作热情。

目标管理在强调人的参与意识、调动人的积极性、实施自我控制等方面发挥着重要作用，运用得当必将产生很好的效果。

制定适度的目标，要注意以下几点：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（1）目标制定要变“自上而下”为“自下而上”。传统的目标管理一般都采用先总后分的形式，这就很容易出现强制性目标，忽略了下属部门及员工的感受。如果采用“自下而上”的形式，先让下属部门根据实际情况制定出目标，然后再层层上报，最终制定出总目标，这样不仅提高了员工的参与意识，而且也使团队的总目标有了支撑基础。但这种自下而上方式也有缺点，比如有的员工因对目标的实现缺乏信心，会有意降低目标。对于这种现象，其上一级主管要加以纠正，并作认真分析，从而使目标趋于合理。

（2）适度目标要在以往经验中寻找。团队制定的目标怎样才是适度的？有两种参照标准：一种是本团队近几年的增长率，另一种是同行业的增长率。首先参照这两种标准，然后再结合团队内、外部实际情况加以综合考虑，制定出适度目标并不太难。

（3）对资源要作认真评估。任何目标都是在对资源进行认真分析的基础上制定出来的。比如一个产品市场，老市场与新市场肯定有所不同，不同的区域市场也有差别，那么在制定目标时就不能用同一个标准。否则，目标就不是适度的。

（4）要注意目标的协调性。团队制定的往往是一组目标，这些目标必须相辅相成、协调一致。比如某个企业在制定目标时，既要提高销售额，又要降低成本、增加利润，是比较困难的。因为该企业为了提高销售额，势必导致公关、广告、人员促销等相关成本增加，利润也会相应减少。所以适度目标必须是协调的目标，不然就会导致部门冲突和矛盾，最终影响员工的积极性。

总之，适度目标可以成为激励员工的一种有效手段。作为领导者，在制定目标时，假如你不仅能考虑目标任务本身，而且能够从对员工实施精神和物质激励上多加考虑，你就成功了一半。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

伯乐相马
——慧眼识人为团队所用



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



选人是团队建设与管理的起点

没有人就不会有团队的存在，也就谈不上对团队的管理。在选人时，领导一旦作出了错误的决定，就很难理顺员工与工作之间的关系，最终难以管好整个团队。

选错人的成本不仅包括招聘时登载的广告、花费的时间、考察人员时使用的道具以及物资，而且还包括已经付出的薪酬、解聘的补偿金和重新聘人所花的费用与时间等。这些都还不是选错人才成本的全部。如果选人失误，必须做的关键事情就是尽快调整，以把损失降到最低。

无法用数量来估算的成本高到可以令你的团队和公司难以承受，比如人员的重新磨合、培训的花销、组织的崩溃、客户的丢失、战略的变形、痛失机会和士气低落等。因此，如果你无法忽视这些成本，那么选人时你就要反复考虑，多方比较。

仓促和冒险是选人的大忌，不要被最后期限、岗位等待以及焦虑等因素所困扰，不要让精致的简历和推荐信蒙蔽了你的眼睛，也不要被一大堆证书改变了你的看法。岗位的重要性与招聘所用的时间与精力要成正比。背景调查、面谈、考试等都是不可或缺的，而且还要尽量跳出应聘场景之外去考察，如一次约会的晚宴，一位他（她）的老师的评价，一场球赛时的表现，这些对于考核一个应聘者来说或许都很有用。

优秀的企业团队总会有一整套聘用人才的方案，分解不同的步骤，设计各种题目，拜访他（她）原来任职的公司，通过一场团队的游戏来甄别人才……这些方式无一不透露出一个特点——慎重与全面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



著名的思科系统公司，对应聘者从来都是严格把关。思科系统公司应聘的方式主要是面谈。招聘的大致流程是首先挑选简历，然后用人部门直接安排时间与应聘者面谈，一个应聘者进入思科一般最少要跟5个人交谈，任何职务都需要经过这个过程，从而保证了全面了解和各方面的认同。

没有杰出的人才就根本无法建立出色的团队，没有出色的团队就无法组成一个成功的企业，这一点毋庸置疑。但又有几家企业在招聘时会像检查新电脑系统一样严格呢？也正因为如此，出色的企业才寥寥无几。美国加州工业心理学家戴维森说："招聘费些劲，管理就容易。"所以，你想组建起一支优秀的团队，使自己的企业在竞争中取胜，就一定要不惜多花费一点力气和时间在选人上，以找到自己真正想要的人才。



对于新员工，首先是甄选而不是培训

在杨思卓所著的《卓越领导力的六项训练》中有这样一个给人启发的"选人"例子：卡里是BV航空公司的勤务组长，曾连续几年获得公司授予的"管理标兵"称号。专家组曾记录了他向三位员工布置任务时的情景：

卡里首先对大家说："明天发动机项目开工，三个操作室需要彻底打扫。"紧接着卡里对三位员工分别给出了具体要求："凯丽，你负责1号操作室，越快越好，打扫完回来见我。好，你现在可以去了。""艾伦，你负责3号操作室，要特别注意玻璃和地板的清洁，1小时内完成任务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



好，你也可以去了。”“劳斯，你负责 7 号操作室，也要特别注意玻璃和地板。你来看，玻璃要没有水印，地板要擦到这样的程度。现在是 2 点，3 点 30 分我去验收。”

从卡里分配任务的情境我们不难看出，他对于任务的布置是有层次的：首先，他给出员工明确的总目标——明天发动机项目开工，三个操作室需要彻底打扫。其次，他把每个员工的任务分配清楚，并针对不同的员工提出了不同的要求。

紧接着，有人提出问题了：卡里为什么会这么做呢？“很多经理人、领导者都会作出这样的分析：要么是这三个员工的能力不同，要么是对要打扫的三个操作室的要求不一样。从卡里给大家布置的任务总目标来看，三个操作室都要求彻底打扫，清洁的标准要求也是一样的，因此可以否定后一种分析。那么，只剩下三个员工的能力不同这一个原因了，因人而异，所以管理情景就不一样。70% 的经理人和领导者都作出了如此分析：凯丽定是一个老员工，所以不需要领导多说；艾伦在该公司待的时间可能稍短于凯丽，所以要说得具体一点；而劳斯可能是一个新员工，所以要告诉她一些细节方面的东西。”

然而，专家在采访卡里的时候，卡里的回答却出乎所有人的意料：在分配任务时，我是考虑到了每个员工的能力和经验，艾伦的资力和经验稍微多一点，劳斯来了两个多月，她的资力和经验要少一些，但凯丽却完全不是大家想象的老员工，她今天是第一天上班，刚刚进入试用期。

专家很好奇地问：“既然是新员工，那你为什么不告诉她该怎么做呢？

卡里回答说：“现在还没到培养阶段。我现在的第一个任务应该是甄选，所以我不告诉她是为了测试她，看看她是怎样理解三个操作室需要彻底打扫这一任务的，怎么理解既快又好的，在这种情况下她会坚持一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



个什么标准。如果她连最基本的标准都达不到，我会立刻把她退回人事部，因为我不训练资质太差的人。如果资质不够，我先辨别能不能接收，如果不能接收，我就会退回人事部。因此，我首先要做的是甄选，而不是做训练。”

通过这个案例，领导者受到了什么启示？那种选进人来，第二天就着手进行上岗培训的做法合不合理？很多时候，一些领导者觉得某个员工并不符合岗位的要求，但是为了能够完成工作任务，他们不得不花大力气去训练这个员工。培养了一年，甚至更久，最后却抓狂地发现该员工的工作质量还是不符合上级以及工作的要求。

以服务行业为例，很多人天生就不适合从事服务行业。在选择服务人员时，一个很重要的素质就是亲和力。如果这个人天生就没有亲和力，整天板着脸，不愿意和客户打交道，甚至不愿意和他人相处，那么只能说这样的人适合去从事一个比较严肃的职业，如做法官，做服务人员绝对不合适。当然，企业也可以通过后天训练让其达到要求，但如此一来，企业就要付出太多的人工成本了。正如要训练动物游泳一样，人们会选择小鸭，而不去选择小鸡，因为小鸭的训练成本不仅要低得多，而且效果也要好得多。

对于企业来说，选人远比训练人要重要得多。训练不是对所有人都有效的灵丹妙药，也就是说，不是所有人都适合被训练，正如并不是所有的球员都能踢世界杯一样。如果企业选择了不当的、没有潜力的员工，就算领导者流汗、流泪，甚至流血，到最后收获的或许依然是失望。因此，要成就人才，第一就应该是选择。如果在选人环节就出现了问题，是不能指望靠训练来解决的。

执行团队训练的第一步就是选择，选对人远比花费大力气培养人重要得多。企业不要为了完成任务，就匆匆把不太合适的人招进来，这样会浪费大量的培训成本和人工成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



选择团队真正需要的人“入队”

组建成功团队的第一步，就是要懂得如何挑选到符合团队需要的成员。选好团队成员，对于一个团队的建设来说是至关重要的。领导者是组织人员入口的看守者，想要什么样的人进来，你必须心里有数。

选人是一门艺术，很多时候也许凭的就是一种直觉，只要你认定一个人具有胜任某项工作的潜力，就不妨给他一个机会。当然，这种感觉也是以一定的选拔标准为基础的。所以，有时候领导者要相信自己的感觉，给你认为对的人一个实现自我的机会。

要想拥有团队真正需要的人才，领导者就必须把好“入口”这道关。用一个形象的比喻：团队就如同一辆开往目的地的汽车，不断地会有人上车、下车，但要想顺利到达目的地，我们就得保证有一群真正需要的人在车上。同样，团队要想顺利地实现目标，也必须保证“入队”的人是团队真正需要的。那么，什么样的人才是团队真正需要的人呢？

（1）身体健康。身体健康的人做起事来精神焕发，对前途乐观，并能担负起较重的责任，而不致因为体力不济造成工作延误。

（2）目标明确。候选人为自己确立了具体而现实的个人目标，其个人目标、价值观与团队目标及价值观一致。

（3）具有合作意识。一个人的力量是有限的，只有自己的智慧与其他人的智慧结合起来，才能共同解决遇到的困难，也才能实现团队目标。一个拥有良好的合作精神的员工，才能真正承担起自己的工作责任，也才能真正地做好自己的工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（4）具有敬业精神。高效团队需要具有高度敬业精神的员工。具有敬业精神的人乐观开朗、积极进取，并愿意在工作上花费较多时间，具有“九牛拉不回”的毅力和恒心。有这样一句话，是用来形容英雄人物的：革命乐观主义精神。仔细分析这样的人，的确很了不起。革命，表示他对事业的执着，是一种高度负责的工作态度；乐观主义，表示他永远对目标充满希望，对眼前的困难“不屑一顾”，总是信心满满地迎接工作中的挑战。在现在这个商场如战场的时代，团队成员也需要这种精神。

（5）具有创新观念。团队与企业的成长和发展源于创新。科技的进步日新月异，职场的竞争更如逆水行舟，不进则退。而企业与团队的创新，最终是由组织成员是否具有创新观念所决定的。人的新观念是企业经营理念新陈代谢的新血液，因此只有新观念和新思潮的有效结合，才能促进企业的进一步发展。

（6）具有求知欲望。当今时代新知识层出不穷，因此团队成员需要不断充实自己，持续地学习新知识，力求有所突破。如果员工们故步自封、不思进取，不再作进一步拓展，就会阻碍组织成长的脚步。

（7）把持职业操守。一个人再有学识、再有能力，倘若在品行操守上不能把持住分寸，将会对团队和企业造成莫大的损害。孔子早在两千多年前就把人才的素质概括为“德、智、体”三个方面，并且把德提到首要地位。人们往往都有这种想法：一个品德不好的人，即使他的能力再强，也只能成为国家和社会的祸害。第二次世界大战的罪魁祸首希特勒，其口才、判断力、毅力等远远高于普通人，但是因为他邪恶的本性，他的才华并没有给世界带来什么美好的价值，相反却是无数令人发指的罪行。可见，品行对一个人来说是多么重要。思想品德包括一个人的爱国精神、责任感、正义感等不同的性格特点，所以评价一个人时，德是必须考虑的因素。请相信，一个没有品德的人，是绝对不会在他的企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



面临危难之际与其他员工共患难的。

（8）能适应环境。领导者在选择人才时，必须注重其适应环境的能力，避免选用个性极端的人，因为此种个性的人较难与他人和睦相处，而且还会影响团队的气氛。通常，一个善于与人交际、工作能力强、有责任心、热情帮助别人、做事坚决、有恒心并时刻保持乐观的人，很快就能适应各种各样的环境。

（9）善于与人沟通。应聘者应能够成功地与人沟通，使对方接受自己的意见，并乐于接受其他人的意见。

（10）不断充实自我。应聘者能够有计划、有系统地提高和拓展自己的知识结构、容量和工作技能。

（11）具有领导才能。企业需要各种不同的人才为其工作，但在选择管理人员时，必须要求其具备一定的组织领导能力以及亲和力。

（12）表达能力强。现代企业中的管理人员最显著的一个特点，就是敢于走出办公室谈吐自如地与人交往。这乍看起来似乎没什么，但是这种交流方式恰恰是个人能力和才华的直接展示。口才就是展示一个人才华的有效工具。

（13）人际关系良好。这是一项很抽象的能力，种种迹象表明，有着良好的人际关系的人，往往成功的机会也会大很多。良好的人际关系并不是一个圆滑的“墙头草”所能得到的，而是必须以信任诚恳为纽带，别人才会向你敞开心扉。

以上这 13 条是对团队中所需要的人才应具备的基本素质的分析。相对于团队中某一个具体的职位而言，还有其他一些品质是不可缺少的。

例如：你的团队需要一名网络咨询员，那么你所选择的人才就必须有超乎寻常的连续作战的本领，能长时间对着电脑工作；当你需要一个地区销售经理时，则应聘者必须坚毅果敢并具有个人魅力等。

对于挑选团队成员，知名企管顾问与畅销书作家李曼博士还提供了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



SHAPE 原则：

S（Strengths，长处）：要了解团队成员的长处，这样才能将他放在最能发挥其长处的位置。

H（Heart，用心）：长处代表一个人的能力，而其用心与否，则显示其对工作的热情与干劲，如果一个员工不用心，即使摆对位置也是很难发挥其长处的。

A（Attitude，态度）：如果必须在态度与能力之中选择一个的话，那就应该选择态度。尤其是能力虽强但态度差的团队成员，只会给其他人带来负面影响，甚至是扯团队组织的后腿。

P（Personality，个性）：每个人都有自己独特的个性，应该视其个性特征安排他（她）的工作位置。

E（Experiences，经验）：这里指的并非是单一的经验，而是多方面的经验，每个人都是他（她）们自己人生经验的综合产物，要了解一个人，并把他（她）放在合适的位置上，取决于他（她）过去的经验。

无论怎样，一个德才兼备的人都是最受人们喜爱、尊敬和推崇的，这样的人对下既能办事又能处理好关系，对上忠心耿耿、不谋私利，让人放心，下属敬服，上级信任。而能结识到这样的人才确实是万幸，能用到这样的人才更是领导者之福。古今中外，许多领导者都选用那些德才兼备的人才，并予以重用，而这些人也都不负所托，尽职尽责，做出了极大贡献。

唐太宗坚持的就是德才兼备的用人标准。贞观元年，他对杜正伦说："朕命令举行能之人，非朕独私于行能者，以其能行为百姓也。"贞观十三年，他又提出："能安天下者，唯在用得贤才。"可见唐太宗的纳才一向严守唯贤唯德的原则。"贞观之治"从某种意义上说，就是一种求贤政治，即把贤德之人都纳入宫中，并委以重任，既可以励精图治，又可以树立良好的宫廷风气，另外，还能清除不良的陈规陋习。唐太宗可谓

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对症下药，通过纳贤能之才整治了宫廷风气。

可见，任用德才兼备的人才是领导者事业有成的法宝。领导者们在选择人才时，一定要选德才兼备的人才，切勿重德轻才或重才轻德。

总而言之，不管采用什么方式，我们都必须将人力资源与团队的需求结合起来去挑选人才，明确团队缺少什么样的角色，什么样的人才与团队现有成员的个人能力和经验是互补的，了解候选人擅长什么，欠缺什么，从而从各个方面确保“入队”的人是团队真正需要的人才。



做好人才储备工作

什么时候招人？“缺了就招呗。”这是很多人事经理的回答。这种观点对不对呢？在回答这个问题之前，我们先来回答另外一个问题。

“你什么时候去吃饭？”

一般人会回答：“没有急事需要处理的话，一般到点就吃吧。”

“如果工作忙起来，你什么时候吃饭？”

“工作忙起来，吃饭就不会那么有规律了，不过时间长了会落下胃病，胃不好，体质肯定也会不好。”

这就是问题所在。人如果很饿的时候再吃饭，这时补充能量就已经晚了。企业招聘也是如此，不缺人时不做一点储备，等位置空出来才匆忙去招人，这时企业早已“饿晕”了。从健康的角度来讲，人吃饭要有规律；对于企业来讲，储备一些人才，团队里有一支机动部队、有支预备军，也是非常有必要的。最简单的道理就是不会使企业轻易陷入被动。我们都知道，人在着急的时候往往并不能作出很合理的决策。企业正等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net



着用人却没有预备，就会在招人上出现饥不择食、慌不择路的现象。实际上，在《致加西亚的信》中我们也能看出，军事情报局长瓦格纳也在做着人才储备工作——他在日常训练中，肯定是通过不断观察才发现罗文是个可用之才的，有了前期的人才储备，当麦金利总统需要送信人时，他就立即推荐了罗文。

人才储备，在现代管理中可以说是一个必备的理念。不过，有的企业领导可能就着急了，“如果不出缺怎么办？一个萝卜一个坑，没有多余的岗位，如何安置？那不是浪费资源吗？企业可养不起闲人。”这正是企业人力资源管理的一个误区。很多领导者说想多招聘一些人，但又感觉资金方面吃不消。那么，人才到底该如何储备呢？以下就介绍几个资金投入小但效果不错的人才储备方法。

1. 建立一个标准化的流程

领导者可以把相关的岗位职责和操作流程书面化，当一个员工辞职、有新员工进入这个岗位的时候，可以作为培训资料。岗位标准化流程既可以省去专门的岗位培训时间，又能保证新员工快速进入角色。

2. 适当制造危机感

公司需要给员工安全感，但同时也需要给员工适当地制造一些危机感，如此才能更好地激发员工的潜能。比如很多公司都建立了一套较为有效的“六能”机制，即明确向团队成员提出“员工能进能出”“干部能上能下”“收入能高能低”，与此同时公司还对员工实施较为科学的考核评价，对考核不合格、不符合岗位要求的员工不是马上辞退，而是给予一定的绩效改进时间，如果通过改进还是不合格，就将其调整到空缺的低一级的岗位上去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 设置机动岗位

在企业中，有两个岗位特别适合储备人才，那就是总经理助理和经理助理。

有些人力资源知识的人都知道，这样的岗位上不封顶下不保底，所获权力可大可小，用人时也可伸可缩。这个岗位不像其他岗位那样有明确的分工，总经理助理或者是经理助理的岗位没有固定的分工，只要上级有重要的工作，他们就可以随时协助完成。

一般来说，总经理助理的工作主要有两方面：一方面，抓点上的工作，总经理的工作在不同阶段重点不同，而助理在这时就要协助总经理抓重点工作；另一方面，抓面上的工作，总经理在某段时间内如果没有特别紧迫的重点工作，那么助理就要协助总经理考虑更长远的发展规划。所以，这两个岗位上的人绝不是“闲人”，而是在随时听候公司的调遣。

4. 基于交叉业务进行培训

如果公司没有条件直接展开员工轮岗，那么领导者可组织相近岗位间员工的有效交流，组织相近岗位员工进行业务培训，使部分员工切实掌握多个岗位的业务技能。

5. 实施轮岗

以员工的实际工作经历为基准，使员工不断熟悉更多岗位的业务，打造公司内部一人能承担多岗业务的态势，这样即使有员工提出辞职，熟悉此岗的其他员工也能立即补位。

人才储备是现代企业管理中的一个重要概念，及早储备人才对于企业而言并不是浪费。只要掌握了合理的储备人才的方法，及时储备一些人才，企业内部就有了一支机动部队、预备军，这对于团队来讲是非常

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



必要的。



有潜力的年轻人应重点培养

新进团队的人员，尤其是年轻人，他们往往在新的环境中雄心勃发，有一展身手的欲望。企业领导如果能充分地利用这一点，发掘新人的潜力，则企业的前景势必辉煌。

日本松下公司曾极力主张“实力胜于资历”“让年轻人任高职”的用人原则。松下之所以提出这样的主张，是有理论和实践依据的。

松下公司领导认为，一个人 30 岁时是其体力的顶峰时期，智力则在 40 岁时最高。过了这个阶段，人的智力、体力就都会下降，开始走下坡路。尽管也有例外，但大体情况如此。因此，职位、责任都应与此相对应，这才是合乎规律的。

阅历、经验当然是年长者多一些，但经验并不等于实力。松下公司领导提出的“实力”概念，是说有实力不仅要能知，更要能行，知行合一，才是有实力的体现。

年长的人也许能知，但往往力不从心，未必能行。相比较而言，还是三四十岁的人更具实力。有实力的人，当然应被委以重任。一个大公司设有各种不同的职位，其中一些适合年龄大的人做，但在面对困难时的攻坚、冲刺，就非年轻人不可了。松下领导认为，公司遇到困境时，要靠年轻人的力量才能突破难关。其原因，正是因为年轻人更具有潜力。

同样，创新也离不开年轻人，这是与人在各年龄段的生活观念相联

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系的。人的眼光也存在年龄上的区别：年轻人向前看，中年人四周看，老年人回头看。因此，老年人相对较保守，给他们创新的任务显然是不合适的，这项使命应该交给年轻人。

但是，根深蒂固的东方传统文化并不容许年轻人轻易脱颖而出。松下领导深知此点，因此，他们有一个缓冲的办法，那就是经常听取年轻人的意见，并亲自向他们问询。如果年轻人直接把自己的想法说出来，即使正确并富有建设性，也会因为人微言轻而被否决；但如果公司领导去征求他们的意见，用经营者自己的口说出来，效果就大不一样了，这就是巧妙的领导艺术了。松下领导很看重和欣赏这种技巧，他们认为年长的企业领导者应该汲取年轻人的智慧，来巧妙地推进工作。

麦当劳快餐从 1970 年进入法国起，快餐店数量和销售额以惊人的速度在增加，平均每半个月就会新开设一家快餐店。随着快餐店的不断增加，需要聘用的管理人才也越来越多。法国麦当劳公司人才部主任乔治·布朗说："我们在招聘人才方面不拘一格，所有的人才都能在本公司找到合适的位置。"

他们招聘的人才既有大量初出茅庐或刚跨出校门的年轻人，也有在其他领域工作过、具有一定经验的中年人。所有履历考核全部通过的求职者，要在餐店里进行实地实习，以熟悉未来的工作环境，考察一下工作环境是否与自己的愿望一致；经过三天的实习后，双方再第二次见面，确定是否录用。

一个年轻的毕业生到麦当劳工作必须先当 4~6 个月的实习助理，以熟悉各部门的业务，从收款台到各个岗位。然后升为二级助理，之后是一级助理，也就是经理的左膀右臂。从进入麦当劳开始，每个员工平均经过 2~3 年，就可成为快餐店经理。他们认为，对于麦当劳公司来说，文凭仅仅是"潜力的外表"。麦当劳公司的口号是"能力掌握在自己的手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中”，文凭很快就会失去作用。

能否敢于大胆起用新人，是企业领导的思维与能力问题，每一位渴求人才的领导都应该认真对此进行思索。在提拔培养年轻人时，一定要对资深员工安排好，因为只有新老员工团结一致，才能一起向着目标努力，企业才能战无不胜。



善用对手的人才

人才是企业的一种战略性资源。与其他资源不同，人才的得失往往决定着企业的成败。尤其是在如今这个竞争激烈的商品社会，企业的竞争从某种意义上讲就是人才的竞争。如果企业在人才资源上胜过对手，那么便会成为竞争中有利的一方。但是，如果企业不善于用好手中的人才，甚至被对手挖走人才，那么这对于企业的存活与竞争将是致命的。

美国企业家比尔·休利特说：“没有什么比自己的人才成为对手手中的武器更让人感到可怕的事了。”

休利特非常注重人才的使用与流动。他认为人才是企业最为宝贵的资产，尤其是同行业中的优秀人才，更是企业难得的财富。他们不但有企业所需要的一流的业务技能，而且还可以从他们身上了解到对手的一些情况。所以，聪明的领导者都善于从对手那里挖掘人才。

思科公司曾经通过多种途径雇佣戈拉曼飞机公司的工程师瑞克斯，都没有成功，总裁佩恩有些坐不住了。瑞克斯是一位非常难得的人才，他曾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



两次被戈拉曼飞机公司评为最佳雇员，同时他还是该公司几个重大项目的负责人。于是，佩恩打算亲自去拜访瑞克斯，请求他加入思科公司。

佩恩是个聪明人，虽然他非常渴望瑞克斯能进入他的公司，但是他与对方交谈时却并不显得很焦急，而是“兜起了圈子”。

“瑞克斯，有一家出版公司出版了一本关于我们公司的书，我想你对这些一定很感兴趣。有时间我可以送你一本，你有时间读吗？”

……

一个月之后，瑞克斯打来电话：“佩恩，书中的那些故事都是真的吗？”

“当然了，我没有必要骗你。”

“但是，我真的不敢相信那些都是真的，如果是那样的话，斯科对于任何员工来说都是最理想的去处了。”

“那么你希望去我们那里看一看吗？”

终于，瑞克斯按捺不住了，他如约来到了思科公司，佩恩很荣幸地“请”来了这位自己一直钦佩的工程师。经过一段时间的交谈，瑞克斯决定留在斯科，并被安排了一个部门主管的职务。而戈拉曼飞机公司由于瑞克斯的离去，且一时找不到合适的人选来代替他，遭受了巨大的损失。

还有一种情况，即一些优秀员工因为某种原因离开了原来的企业，如果对手公司的领导者能够不失时机地将他们纳入自己的公司为我所用，同样可获得优秀人才。

有些领导者会片面地认为，别人不用的人，肯定是能力欠缺，我的公司也不比对方差，我为什么要把他们“捡”回来用呢？其实不然，人才是不分地域、无关身份的。别人不用的人，未必不是人才，况且他离开一家企业的原因应该是多方面的，并不一定就是能力不足。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因此，休利特特别提醒领导者们：一定要善于利用人才，否则就不只是浪费人才那样简单的事情了。

1970 年，李·艾柯卡在亨利·福特的帮助下当上了福特公司的总裁。但是很快，艾柯卡就发现福特是一个毛病很多的人。比如福特曾要求艾柯卡强行解聘一位高级主管，着实让艾柯卡头疼了好一阵子，并且在公司经营过程中，福特总是喜欢与艾柯卡唱反调。

1978 年 7 月 13 日，福特正式宣布解聘艾柯卡。而同年 11 月 2 日的《底特律自由报》同时刊载了两条重大新闻："克莱斯勒遭到空前严重的亏损"与"李·艾柯卡正式加盟克莱斯勒"。

艾柯卡加盟克莱斯勒后，依靠自己出众的经营天赋，很快就让克莱斯勒公司看到了新的希望，并在 1983 年 7 月 13 日，即在福特 5 年前解聘他的日子，艾柯卡宣布将为公司偿还所有债务。

第二年，他便让公司扭亏为盈，成为克莱斯勒名副其实的救星。而在艾柯卡就职于克莱斯勒的日子里，福特公司却经历了一次破产的威胁。

同样是艾柯卡，缺少了他的福特公司很快陷入困境中，而得到他的克莱斯勒公司却可以起死回生。这足以说明，人才是重要的，善用对手的人才更为重要。



挑选不同角色类型的团队成员

越来越多的实践证明，团队内部的角色冲突和搭配不合理是团队整

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



体效能不足的重要原因。只有在团队中配备不同的角色，才能更好地发挥互补效应，才能打造出完美的团队。

那么，团队一般是由哪些角色组成的呢？他们各自起着什么作用呢？

从团队成员性格和行为的角度，可以将团队成员分成如下 9 种类型。

1. 实干者

实干者表现为保守、顺从、务实可靠，有组织能力、实践经验，工作勤奋，有自我约束力。但是他们一般缺乏灵活性，对没有把握的创意不感兴趣，容易阻碍变革。

他们不是根据个人兴趣而是根据团队需要来完成工作任务。由于其可靠、高效率及处理具体工作时能力强，因此实干者在团队中作用很大。

2. 协调者

协调者沉着、自信，有控制局面的能力，对各种有价值的意见都可以不带偏见地兼容并蓄，而且他们看问题都比较客观。他们在智能以及创造力方面并非超常，但却能引导不同技能和个性的人向着共同的目标努力。他们除权威之外，更有一种个性的感召力。他们能够很快地发现每个成员的优势，并在实现目标的过程中妥善运用。

3. 推进者

推进者思维敏捷、明朗，而且他们能主动探索，有干劲，随时准备向传统、低效率、自满自足挑战。但由于他们爱冲动、易急躁，因而较容易激起争端。这种人可以用来寻找和发现团队讨论中可能采用的方案，推动团队达成一致意见，并朝向决策行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



4. 智多星

这种人有个性，知识面广，才华横溢，富有想象力、创造力，思想深刻。但有时做事不重细节，不拘礼仪。这种类型的人往往能为团队提供建议，也容易成为一种新产品的研发者。

5. 外交家

这种人性格外向，为人热情，好奇心强，消息灵通，有广泛联系他人的能力，对外界环境十分敏感，通常能最早感受到变化，但同时他们也有喜新厌旧的缺点。他们适合做外联和持续性的谈判工作。在谈判时，他们可以随时洞悉对方的底牌、条件筹码、优点、漏洞等，从而确定在哪儿下手。还可以做调查团队内外的意见，调查某件事情的进展等工作。

6. 监督者

监督者一般清醒、理智、谨慎，判断力强，分辨力也很强，讲求实际。他们不太容易情绪化，常常跟同事之间保持着一定的距离；他们有很强的批判性，凡事都要找出一点儿问题；他们作决定的时候非常谨慎，总是思前想后，综合考虑各方面的因素，力求不出错。但这种人缺乏鼓动和激发他人的能力，同时自己也不容易被别人鼓动和激发。

监督者善于分析和评价、权衡利弊，直至选定方案。有很多监督者在团队中处于战略性位置，在关键性决策上很少出错。

7. 凝聚者

凝聚者合作性强、性情温和、敏感，是团队中最积极的成员之一。他们善于与人打交道，善解人意，而且懂得关心他人，处事灵活，很容易把自己同化到团队之中。凝聚者对任何人都没有威胁，是团队中比较

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



受欢迎的人。但在危急时刻，他们往往容易优柔寡断。

只要有通透的环境，凝聚者在团队中就是很起作用的人，他们的社交和理解能力都是化解矛盾和冲突的资本。有凝聚者在的时候，工作总能够协调得更好，团队的士气也会更高涨，可以说他们是团队的润滑剂。

8. 完美主义者

完美主义者通常性格内向，工作动力往往源于内心的渴望，几乎不需要外界刺激就能主动、自发地去做事情。他们拥有一种持之以恒的毅力，做事非常注重细节，力求完美，追求卓越，从不打无把握之仗，只有具备了 120% 的把握时才说："这事儿咱们可以实施了。"他们对工作的要求很高，对下属也同样要求很高，通常下属跟他们一起工作的时候觉得很辛苦。完美主义者总是担心授权下属去完成任务达不到他们所期望的结果，喜欢事必躬亲，不太愿意授权。他们无法忍受那些做事随随便便的人，很难跟这样的人在一起合作。

完美主义者在团队中有着重要的作用。在执行重要的、高难度或高准确性的任务中，完美主义者起着不可估量的作用，他们善于按照时间表一步步地完成任务；在管理方面，他们崇尚标准、注重准确、关注细节，能够坚持不懈而比别人更胜一筹。

9. 技术专家

技术专家对团队的技术工作主动性很强，甘心奉献。他们为自己所拥有的专业和技能感到自豪。他们的工作就是要维护和保证一种标准，而不能降低这个标准；他们陶醉在自己的专题中，一般对别人的事不太感兴趣。但他们容易局限于狭窄的领域，专注于技术而忽略整个大局。

技术专家在团队中的作用是不可或缺的，他们为团队的产品和服务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



提供专业上的支持，由于他们的专业知识要比其他人多，所以在工作中，他们要求别人能够服从和给予支持。但是他们缺乏大局观和管理方面的经验，不太适合做中高层领导者。

通过以上介绍和分析我们可以看到，团队中所包含着的9种角色，他们在团队中起着不同的作用，没有任何一种角色是无效的、没有用的。当团队中同一种角色类型的成员较多而其他类型的成员缺乏时，作为团队领导者就要根据实际需要进行人员的合理调配。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

制定规则
——约束并确保全员步调一致



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



规则决定结果

制度是全体团队成员在行为上保持一致的前提和基础。其实，任何组织都一样，要想使团队成员有统一的行为，领导者首先要做的就是建章立制，也就是确定“游戏规则”。因此，明智的领导者在进行团队建设时，都会把大部分精力放到规则的制定上。

俗话说：“没有规矩，不成方圆。”如果团队没有完善的规则，或者领导不善于运用规则，顾此失彼，那么工作必然无法展开，因此，领导者要想真正地管住人、管好团队，就要注重制度建设。制定正确的工作准则，不仅能保证团队成员行为的正确规范，而且利于调动和发挥团队成员的积极性。

一个组织系统内部有着怎样的作为，制度起着重要作用。让我们来看看下面这个常被人提起的故事：

有七个人组成了一个小团体共同生活，其中的每个人都是平凡而平等的，没有什么凶险祸害之心，但都不免自私自利。他们想通过制定制度来解决团队成员每天的吃饭问题：分食一锅粥。但他们并没有称量用具，于是大家试验了各种方法，每个人都发挥了聪明才智，经过多次博弈形成了日益完善的制度。这些方法如下：

方法一：由一个人专门负责分粥事宜。但很快大家就发现，这个人为自己分盛的粥最多。于是他们又换了一个人，但结果仍然是主持分粥的人的碗里的粥最多。由此我们可以看出：权力导致腐败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net



方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。这样等于承认了每个人有为自己多分粥的权力，同时给予了每个人为自己多分粥的机会。这样虽然看起来是平等了，但是每个人在一周中只有一天能吃得饱而且有剩余，其余 6 天都饥饿难挨。于是我们又可以得出结论：绝对权力导致了资源的浪费。

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始时，这位品德尚属上乘的人还能基本保持公平，但没过多久，他就开始为自己和给自己溜须拍马的人多分粥了。其他成员觉得不能放任其堕落和败坏风气，于是又去寻找新思路。

方法四：他们选举出来一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约机制。这样公平基本上做到了，可是由于监督委员会经常提出多种议案，分粥委员会又要讨论或对某个议案据理力争，于是每次分粥完毕，粥早就凉了。

方法五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人必须最后一个领粥。令人惊奇的是，在执行这个制度时，7 只碗里的粥每次都是一样多，就像用科学仪器量过了一样。每个主持分粥的人都认识到，如果 7 只碗里的粥量不相同，那他必定无疑将享有那份最少的。

这个故事说明：不同的制度会产生截然不同的结果。当然，上述故事是个理想化的案例，因为当一个制度建立起来之后，是不可能轻易改变的，而且这个故事所说的制度改革也只限于分配层面，并没有涉及生产、交换等其他层面，但这也足以说明制度的重要性。

如果说这个故事有其理想色彩的话，那么 18 世纪的一个真实故事则显得更为现实。

18 世纪末，英国殖民者来到澳洲，随即宣布澳洲为英国的领地。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是如何来开发这片辽阔的大陆呢？当时，英国人没有一个愿意到荒凉的澳洲去。于是，英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人发配到澳洲去。当时一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，英国政府以上船的人数为依据来给船主支付费用，然而船主为了牟取暴利，每次都尽可能多地装人，但却把犯人的生活标准降到最低，所以当时犯人的死亡率很高，英国政府因此而遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没能解决这个问题。后来，一位议员想到了制度约束。其实，那些私人船主是利用了制度上的漏洞，制度的缺陷就在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的。假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？于是，政府采纳了这位议员的建议——不论你在英国上船时装了多少人，到澳洲上岸时再清点人数并支付报酬。这就迫使船主千方百计让犯人活着到达澳洲。一段时间以后，英国政府针对到达澳洲的犯人数做了一个调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，但是制度的改变却解决了所有的问题，这就是制度的力量。

关于制度的重要性，著名经济学家张五常曾有过一个非常经典的比喻。他问，当有人把一个赤裸裸的美女放在你的床上时，面对这样的诱惑，蠢蠢欲动的你会怎么办？假设条件：其一，老婆不在家，不会被发现；其二，按照以往的经验，即便发现也不会怎么样。最后，这位经济学怪才的回答是：如果是这样，那么你还等待什么呢？所以说，制度是保证一个组织正常运转的根本。

关于如何经营企业，如何管理团队，以及成功的团队最需要什么条件的问题，也许不同的人会有不同的回答。例如：有人强调要有深具创新精神的领导者，有人看重充足的资金和高素质的人才，还有人认为倚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net



仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜，等等。不得不承认，这些看法无疑都是正确的，它们也是一个团队发展所不可或缺的，但都只是一些硬件而已。而对于软件的要求呢？制度、文化的因素是不容忽视的。毕竟任何一个团队都是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，又要求团队必须对人的行为进行约束、规范和整合，使其达成目的的一致性，最终推动团队共同利益的实现。因为从根本上说，经济学中关于人性本懒惰自私的假设，在商品经济社会里，从提高管理效率的角度来说，还是很有道理的。所以，任何团队都需要规章制度和行为规则。一套好的规章制度和行为规则甚至比多几个部门经理还要管用。



制度能让员工主动执行

管理从本质来说是一场领导者与员工、领导者与领导者、领导者与客户之间的博弈。制度，如果从博弈学的角度解释，那就是“企业如何生存得更好的游戏规则”。如何制定这个游戏规则，才能保证企业成为游戏中的赢家？回到企业管理中，也就是企业制度如何制定才能最适合自己，才能最大程度地让自己生存得更好。说得再具体点，即企业设计出的制度，如何才能让员工心服口服、自愿接受并主动执行呢？

很多企业一谈到管理，就直接想到了加人加岗，找别人介入，甚至重金聘请职业经理人。可事实证明，这并不是最好的做法。那么最好的办法是什么呢？最好的办法就是企业在设计制度时，要保证双方利益的均衡，只有利益均衡了，双方才不会产生冲突。

一位著名管理学家在谈到制度与执行的关系时说道：“执行是以制度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为前提的，也就是说，比执行更重要的是制度。一套设计科学、符合客观实际、顺应民心民意的良好制度，可以让执行变得事半功倍，甚至可以使员工自动执行；反之，如果制度设计得不合理，违反了民意民心，那么企业就不得不通过人为的努力来弥补运作和管理机制中的不足，这样既劳心劳力，效果也很差。更有甚者，如果制度制定得不合理，会让执行走向对立面。"

有一家公司，为了不影响公司的工作，规定如果女员工想怀孕，必须提前两个月递交申请，便于公司及时调度人手。在领导者看来，这项规定是合情合理的，但在员工看来却是那么滑稽，难道女员工在准备怀孕之前还要硬着头皮走进领导办公室请示"报告领导，我要怀孕"吗？如果两个月后女员工未能顺利怀孕，是不是还要继续向领导请示呢？

还有一个例子：某公司为了杜绝员工在上班期间利用上厕所的时间闲聊、打电话，规定员工在上厕所之前必须提交申请。公司还作出硬性规定，如果一上午员工上厕所超过 5 次，就要对其罚款。

上面两个案例中的规定，员工能接受和主动执行吗？答案很明显：不能！

为什么？因为这样的制度不合情也不合理。用博弈的观点来说，这样的制度本身就不公平，它只考虑到了领导者的利益，却没有考虑到平衡员工的利益。当一种制度违背了利益均衡的原则时，就别指望被执行者去主动执行了。

因此，企业要让员工自动执行制度，其前提就是所定制度一定要合情合理，并且能让员工感觉到平衡。

制度反映了一种特殊的经济关系，因为它牵涉各方利益；而参与制度的各方因为自身的利益追求，又反过来影响着制度的执行。因此，要想制定能让员工自动执行的制度，首先要考虑的就是各方利益的均衡。例如，当前很多企业采取的"超额提成法"，无论是利益的哪一方，制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



度的制定者——领导者，还是制度的被执行者——员工，只会从中受益而不会受损，所以，这项制度得到了员工的拥护，员工自然会去主动执行。

还有一些企业采取了“母子连薪”制度，其制度以两个月为考核周期，只要员工的业绩连续两个月排在前三名，那么员工的父母就可以得到企业的奖励。当然，这样的薪酬制度只会有人赞成，不会有人反对，即使别的员工有不同意见，但从双方利益来看，这样的制度也是具有自动执行的可能性的。

讲到这里，很多企业的领导或许已下定决心，要重新制定一套新的“科学合理的”制度取代现有制度，其实这样做并不十分合理，与其不断更换制度，倒不如赋予现有制度一种动态演化的机制，让制度在运行中不断趋于合理，不断在无形中激发员工的潜力，让企业上下团结一致向前看。

领导者都很清楚要保持制度的严格性，但是如果制度本身制定得过于严格，甚至有些不近人情，那么在执行中就会产生诸多问题，甚至会严重影响员工的积极性和士气。因而，在制度的制定过程中，领导者要充分考虑到员工的心理承受能力，使制度本身保持适度的弹性。

一个企业之所以能够成功，是因为其成功能给利益相关者带来好处，换句话说，就是这些利益相关者共同推动了企业的成功。因此，企业在设计制度时，也要考虑员工的利益，以推动制度的有效执行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制度管理要细致具体

管理需要因“人”而施，也就是要根据对方的特点来采用相应的管理办法。但这里说的“人”不是一两个人，而是指一个群体。具体到本文，也就是要根据团队的特点，这个群体是做什么工作的，他们的做事方法、做事手段和思路是怎样的。管理实际上就是提供一个环境，让所有员工都能发挥其能力，这才是管理的目的。

在日常工作中，其实大量的工作都是一些琐碎的、繁杂的、细小事务的重复。如果领导者在制定和实施制度时轻视小事、忽略细节，工作就很难做好。把制度的制定和实施工作做得具体而细致，在细节上多下一点工夫，才会万无一失。

日本人喜欢把什么事情都做得很仔细，很规范，“制图表”就是日本企业的一大特点。大大小小的事情他们都要制成图表，而且同一件事情要做几张不同的图表，甚至小到在公司里放置老鼠药的事情也要做成通知四处张贴。日本企业里的员工也一直坚持不懈地服从于这些工作流程，就连吃河豚都要讲究细节。

在日本，河豚被奉为“国粹”。河豚肉质细腻，味道极佳，但这种鱼的毒性却极强，处理不好就有可能致人死命。在中国，每年因误食河豚中毒、死亡者都达几十人。但同样是吃河豚，在日本却鲜有食用者中毒、死亡的事情发生。

日本加工河豚的程序是十分严格的，一名上岗的河豚厨师至少需要接受两年的严格培训，考试合格后才能领取执照，开张营业。在实际操

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作过程中，每条河豚的加工去毒都需要经过30道工序，一个熟练的厨师也要花费20分钟才能完成整个过程。但在中国的某些地方，加工河豚就像做普通菜肴一样，加工过程简简单单，烹饪过程也没有太多的工序。

加工河豚为什么需要30道工序而不是29道工序我们不得而知，但我们知道日本人没有因吃河豚而中毒的。虽然可能经过20道工序的处理也不一定会死人，但粗糙的工序只能带来粗糙的感觉，也必然会给经营效益带来影响。

托尔斯泰曾说过："一个人的价值不是以数量而是以他的深度来衡量的，成功者的共同特点，就是能做小事情，能够抓住生活中的一些细节。"

据说，在德国的很多家庭厨房里都放着一台天平，用来称量调料。德国人做事具体、细致，从厨房中可见一斑，这种习惯已成为一种国民精神，也最终使"德国制造"驰名世界。而中国的家庭里极少有放天平的，中国人常挂在嘴边的话是"差不多就行了"。可是到底差多少呢？

团队领导者必须改变这种习惯，在制定和实施管理制度时，不能认为差不多就行了，而是要做到具体、细致，使员工凡事都按照流程去做，宁愿多花成本、降低做事效率，也要保证团队的利益和安全。如果凡事都按照流程去做的话，有些细节就会在操作过程中一步步被发现，隐患也就能随时被消除了。

古语云："天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。"今天，随着现代社会分工的越来越细化，以及工作的专业化程度越来越高，一个要求精细化的管理和生活时代已经到来。无论什么事情，其实都是由一些细节组成的。综观中外许多著名团队的成功之道，就是因为管理层始终把细节制度化地贯彻于整个团队运行的始终。

肯德基集团在中国的发展速度一直很快，上海新亚集团成立了荣华

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鸡快餐公司与其对抗。

刚刚成立的荣华鸡快餐公司，以其适合中国人口味及其比肯德基快餐更便宜的价格，受到了消费者的热烈欢迎，并声称："肯德基开到哪，我就开到哪！"当荣华鸡快餐竖起挑战肯德基快餐的大旗时，一时间门庭若市。但没过几年，随着"荣华鸡"快餐店从北京安定门撤出，"荣华鸡"也由此画上了一个不太圆满的句号，在与肯德基的大战中落荒而逃。

包括荣华鸡在内的中式快餐与洋快餐较量落于下风的根本原因，在于它们没有具体细致的管理制度。而肯德基集团的真正优势就在于其产品背后的一整套细致的经营制度。

肯德基集团曾在全球推广"CHAMPS"冠军计划。此"冠军计划"有非常详尽、可操作性极强的细致的制度，从而保证了肯德基在世界各地的每一处餐厅都能严格执行统一规范的操作，从而保证了它的服务质量。

而荣华鸡快餐公司远没有达到这种要求。因为中式快餐的厨师都是手工操作，食品没有办法根据标准进行批量化生产。没有衡量标准，食品的质量也就难以得到保证，比如肯德基集团规定它的鸡养到第 7 个星期就一定要宰杀，因为到第 8 个星期虽然鸡肉长得最多，但肉质就太老了。而包括荣华鸡在内的所有中式快餐，恐怕都没有考虑到这点，或者即便考虑过也没有细致到这种程度。

可见，团队要想取得真正的成功，在实施制度管理时就务必做到具体、细致，更要有很强的操作性。只有从细处着眼，从身边着眼，团队才能规避各种风险，在市场经济的大潮中不断破浪前进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net





制度的生命力在于严格执行

如何制定制度，从而使企业能以最好的状态运行，是每个领导者都不能忽视的问题。制度应该少定，过多的规定会使员工无所适从。少定制度会给员工以较大的个人发展空间，在工作中充分发挥积极性和创造性，从而提高企业的产出效率。领导者要建立制度并不难，难的是坚持执行制度。制度的生命力就在于执行。制度要是不能得到严格执行的话，会比没有制度还糟糕。适当地制定制度，然后严格地执行，是团队成功的保证。

当前，在很多企业中，制度执行起来非常困难，从而使制度成了摆设。是什么原因造成了这一局面呢?

原因是多方面的，归纳起来主要有以下几种情况：一是单位领导违反了制度，二是领导的亲友违反了制度，三是负责监督制度执行的人违反了制度，四是单位里资格老、威望高的人违反了制度。

要解决这些难题，其实并不难，重点是要建立制度面前人人平等的管理理念。也就是说，一定要确保制度的严肃性，企业必须营造“对事不对人”的制度执行氛围，当企业出现问题需要制度说话时，执行便不再成为难题。

联想集团总裁柳传志曾在很多场合说过：“企业无论做什么事情，就怕含含糊糊，制度定了却不严格执行，最害人！”“在有些人眼里。开会迟到看起来是再小不过的事情了，但是在联想，却是不可原谅的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



联想的开会迟到罚站制度，二十年来没有一个人是例外。”

联想在制定这一规定之前，每次开会总有人拖拉，即便是会议已经开始很久了，也仍有很多人忙着手里的事情不予理会。柳传志恼火了，规定“开会如果有人迟到，就罚站一分钟！”

不久，集团又要开会。会议正式开始了，柳传志扫了一眼齐刷刷坐着的员工，颇有几分得意，“罚站这一招还挺奏效！”正在他“得意”时，会议室的门开了，一个人抱着一小摞资料站在门口，大家望过去都吃了一惊，柳传志也不禁吃了一惊。原来，站在门口的不是别人，正是自己一直非常尊敬的一个老上级。在规定“迟到罚站”制度后的第一次会议上，自己的老上级居然迟到了。

看到这样一位老上级，同事们开始小声议论起来："算了吧，会议才刚刚开始。”“不行！领导迟到了也要罚站才行。”

此时矛盾和为难充满了柳传志的内心，他走到老领导面前，接过对方手里的资料，说："您现在在这儿站一分钟，今天晚上我到您家里给您站五分钟。现在您必须接受罚站，不然的话，今后的会议就没法开了，所有的人都忙，那就都有理由迟到了。”老领导理解柳传志的做法，他忍着尴尬，在会议室门口站了足足一分钟。

还有一次，联想集团召开高层领导会议。柳传志早早准备好材料上了电梯去会议室。不巧，这时电梯突然出现了故障，只能等着检修人员来开启电梯。好在电梯很快就修好了，柳传志迅速冲上楼，可是等他赶到会场时，会议早已开始。看到大家都坐在会议室里等着自己，柳传志愧疚极了。他没解释一句，自觉接受惩罚，在会议室门口站足了一分钟。

开会迟到了，就要罚站一分钟，这是联想集团的规矩，而且每位员工都必须执行，总裁柳传志当然也不例外。凭着这样的管理风格，联想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请到http://www.zhetm.net



获得了一次又一次“最佳管理公司”的美誉。

柳传志认为，立下的制度不是给人看的，而是用来遵守的。无论是谁，只要是这个企业的成员，就要严格遵守。特别是领导者，言教再多也不如身教有效，应该带头维护制度的严肃性。

一位著名的管理学家曾经说过：“制度应该严肃，一旦公布就必须严格执行，任何人特别是公司高管层绝不能出现特例，更不能去破坏。”这和柳传志所要表达的意思有异曲同工之妙。

制度面前人人平等，只有平等，才能保障制度的执行。要做到这一点，首先，面对制度，领导必须改变观念，放下“架子”，少些“自我”，把自己当成一名普通“员工”，内心深处认真对待制度，行动上自觉遵守制度，以体现制度执行上的公正性和严肃性。其次，企业的“特殊”员工——企业领导者、老板的亲友、企业制度的监督者以及企业中资历深有威望的老员工等。要发挥率先垂范作用，当好企业制度的实践者、推动者和公平性维护者，以自身良好的形象影响和带动团队。

企业的正常运转依赖于健全的制度，健全制度的生命力在于执行。企业在制定和执行制度时要始终坚持一视同仁，任何人都必须遵守。如果在执行制度时忽略了公平、公正的基本原则，那么企业的管理制度就将成为一纸空文。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

合理授权
——发挥每个员工的最大潜能



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





把握有效授权的八个原则

领导者不仅要敢于授权、愿意授权，更要善于授权。正确授权能提高团队组织的工作效率，更好地完成工作，事倍功半否则会把事情弄得一团糟。所以，领导者在授权时，一定要遵循以下 8 个原则。

1. 分等级原则

领导者不可以将不属于自己权力范围内的职权授予员工，也不能越级授权，只能对直接下属授权。否则，会造成机构混乱、争权夺利的现象。

2. 量力原则

量力原则，是指领导者向员工授权，应当视自己的权力范围和员工的承受力而定，既不可超越自己的权力范围，又不能不顾及员工的承受能力。

3. 目标明确原则

授权本身要体现出明确的目标。领导者在分派职责时要同时明确员工要做的工作是什么，需要达到的目的标准是什么，以及对于达到目标的工作如何奖励等。只有目标明确的授权，才能使员工明晰自己所承担的责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



4. 授权内容明晰原则

领导者要确定员工已经了解了授权的内容、任务（包括事情的重要性及急迫程度等），并明确地告知员工他们可能会遇到的问题（例如机密信息可能难以取得等），同时还要向员工说明授权的原因，以及自己对授权工作的要求等，以帮助员工全面地了解授权工作的意义，避免员工只是单纯地接受任务。

告知员工授权的工作内容后，领导者应该要求员工复述一遍，以确认员工对授权工作的了解程度。只是询问员工是否了解，然后对方点头称是，并不代表员工已经真正了解了。有时候成功授权所需要花费的时间和精力并不亚于领导者亲自执行，因而领导者必须有这方面的心理准备。

5. 职能界限原则

被授权者只能在其职权范围内行使权力，不得越界，并且在其职能范围内的问题不得上推下卸。领导者对被授权者的工作不得过多干涉。

6. 责权统一原则

领导者授权时，必须对被授权人明确其责任和权力范围，使被授权人有一定的职、权、责。授权时，领导者必须向员工明确交代所授权事项的责任范围、完成标准以及权力范围，让他们清楚地知道自己有什么权力，有多大的权力，同时还要承担什么责任。最好在授权一开始就让员工明白自己被授权力和责任的限度。

7. 支持原则

在下属需要帮助的时候，领导者应及时提供协助。例如：告知员工，当他们有问题时可以向谁求助，并且还要给他们提供所需要的工具或场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



所。当领导者把工作分配给员工时，也要把完成该项工作的权力一起转交。例如：及时告诉合作对象，自己已经授权给某位员工来负责分析市场现况，请他以后直接给予该名员工以必要的协助，事先为员工的成功铺平道路。此外，还要让员工了解，他们日后还是可以寻求领导者的意见和支持的。当然，领导者不应去干涉下属的具体行动方式。

8. 可控原则

授权要具有某种可控程度，不具有可控性的授权，不能称之为授权，而是领导者弃权。大权旁落，只会引起下属的纷争，从而扰乱整个局势，造成人力、物力的严重内耗，致使团队缺乏竞争力，缺乏高效率。

及时有效的监控手段是推动项目沿着既定的轨道按部就班运行的必要措施。如果缺乏行之有效的监控手段，就很容易造成工作放任自流，最终导致授权流于形式，达不到预期的效果或者彻底宣告失败。授权后，领导者要纵观全局，掌握大方向，对被授权人进行指导和监督，对整个组织系统实行统一的协调和控制，及时纠正局部存在的问题，以确保整体目标的顺利实现。



授权之后不要放弃监督和控制

为什么许多领导者在授权之后没有收到应有的效果呢？这是因为授权领导没有监督自己的指令的执行情况。

领导者发布一条指令，当得知大家听明白之后，便感到心满意足，然后就放心地回到办公室，等待下属报告指令的完成情况了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



估计你的想法和作为是太理想化了，如果没有监督，大多时候你的指令就得不到正确的执行，不检查总会有疏忽。

领导者在下达指令后，要经常检查员工的工作，以便督促员工很好地执行指令。当然，监督过度会降低员工的主观能动性，监督不够同样对执行指令不利。

因此，领导者必须掌握“一手放权，一手控制”的授权之道。只有做到这一点，才能完成授权实施者与工作控制者的角色转换，也只有完成了这一角色转变，团队才能真正走上正常运行轨道。

高尔文是摩托罗拉创始人的孙子。1997 年他接任 CEO，他认为应该完全放手，于是充分授权，让高级管理者发挥其能力。

然而自 2000 年以来，摩托罗拉的市场占有率、股票市值、公司获利能力连连受挫。摩托罗拉原是通讯器材界的龙头企业，然而，这时市场占有率却只剩下 13%，到 2001 年第一季度，摩托罗拉更是创下了 15 年来的第一次亏损纪录。

产生这个结果的最大原因，就是高尔文过于放权，拖延决策，不能及时纠正发现的问题。

摩托罗拉曾推出一款叫做“鲨鱼”的手机。在讨论进军欧洲的计划时，高尔文只问了一句：“市场调研结果真的表明这个项目可行吗？”行销管理者说：“是的。”

高尔文就没有组织人员进行进一步的讨论，便让经理人推出了这款手机。结果“鲨鱼”手机在欧洲市场节节败退。

一直到 2001 年年初，高尔文才意识到问题的严重性，他害怕摩托罗拉最后会毁在他的手上，于是开始对公司进行在规模调整。他把组织结构重整，并且每周都和高层人员开会，改变自己“过于放权”的作风，由此才扭转了摩托罗拉公司发展的颓势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可见，领导者授权之后，必须实施有效的监督。授权监督应遵循以下几个原则。

1. 每天抽出一点时间检查工作

每天都要检查你所管辖的工作的一部分，但不要每天都在同一时间检查同样的工作内容，不但要变换时间，也要变换检查的内容。可以在上午检查，也可以在下午检查，如果员工有运转班的话，夜晚也要检查。总之，不要让任何人置于监督之外。

2. 要有选择地进行检查

如果你每天的工作太繁重，那么你不妨有选择地进行检查。不要想在一天里把所有的工作都检查到，实际上你也做不到。

你最好在检查之前确定重点，这样就能做到有的放矢。如果你是一家公司的项目经理，那么你最好每次检查的内容不要少于 3 项，但也不要太多。

每项检查的具体内容也要有所变化，这样，用不了多长时间，你就会把授权的工作都检查到了。

3. 永远都要越过权力的锁链

你要亲自到工作场地去了解实情，只有这样你才能看到你想知道的东西。作为一种礼节，被检查部门的管理人员肯定会跟着你，但你不要问他问题，而要对他所管辖的员工提一些问题，这是你得到实情的唯一途径。

4. 要多问问题

要记住，你检查日常工作是为了更多地了解情况，而不是让别人了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



解你。所以要多问，而且要细心地听取回答，让你的员工告诉你，他们是怎样改进自己的工作的。只要你让他们说，他们就会告诉你，毕竟大多数人还是希望把工作做得更好的。

5. 重新检查你发现的错误

如果你不能采取必要的行动改正你发现的错误，那么这样的检查就不会有太大的价值。既然发现了错误，就有必要重新检查。为此你要建立一个制度，对你下达的改正指令实行监督，以保障你的指令得到贯彻执行。



走出授权误区

授权是一门管理艺术，需要领导者很好地把握分寸，以保证正确授权和合理控制；否则，就很容易走入授权的误区。有些领导者经常不负责任地下放职权，这样不仅不会激发下属的积极性和创造性，反而会引起他们的不满。例如，有些领导者每次向下属交代任务时总是说："这项工作就拜托你了，都由你做主，不必向我请示。"这种授权法会让下属们感到"无论我怎么处理，老板都无所谓，可见他对这项工作并不重视，就算最后做好了也没有什么意义。领导把这样的工作交给我，不是在小看我吗"。高明的授权是既要下放一定的权力给下属，又不能让他们有不受重视的感觉；既要检查督促他们的工作，又不能使下属感觉到有名无权。要想成为一名优秀的领导者，就必须深谙此道。

对于团队的领导者来说，适当授权，真正发挥授权的激励作用，要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



避免如下授权误区。

1. 随意授权

有些领导者往往不能根据工作任务的性质，对被授权者所具备的实际能力、知识水平等进行慎重的考核，或是以个人的好恶、与自己的亲疏程度选人，或者从平衡组织内派系关系出发挑选授权人。这样很容易造成授权上的偏差。

2. 含糊授权

有些授权人在向下属授权时总是不明不白的，对于给下属什么权力、给多大的权力等需要明确的问题从来不讲清楚，让下属未能了解授权人的真正意图就去开展工作。

3. 授权失当

一些领导者盲目地把权力授给无法胜任工作的人，结果贻误了工作。领导者授权要选择既具有能力又能行事负责的人，否则便是不当授权。

4. 推卸责任

领导者完成工作指派与授权后，仍然要对下属所履行的工作的成效负全部责任。也就是说，当下属无法做好领导指派的工作时，领导者要承担后果。那种授权之后便将责任推卸到下属身上的做法显然是不对的。

5. 越级授权

领导者不可以把中间层的权力直接授给下属，这样做会造成中间领导层工作上的被动，不仅扼杀了他们的负责精神，而且让他们有被架空

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的可能，久而久之会形成“中层情结”，出现中层管理不力的情况。因此，授权只能逐级下授，切不可越级授权。

6. 在授权时找借口

领导者都能大致了解授权的好处，但是他们却多半视授权为权宜之策。其原因是担心下属做错事、不愿意放弃得心应手的工作、找不到适当的下属授权等。

担心下属做错事的领导者，内心里真正担心的不是下属做错事本身，而是怕下属做错事自己受连累。这类领导者一方面对下属缺乏信任，另一方面又不愿意为下属受过，所以他们一般都像唱独角戏那样凡事亲力亲为。固然下属难免做错事，但若领导者能给予适当的训练与培养，做错事的可能性就会减少。授权既然是一种在职训练，领导者便不能因怕下属做错事而不予授权，反而更应提供充分的训练机会以避免下属做错事。

基于惯性或惰性，许多领导者往往不愿将得心应手的工作授权给下属履行。另外，有许多领导者基于“自己做比去教导下属做更省事”的理由而拒绝授权。这两类领导者的共同缺陷是将他们有限的时间和精力浪费在了他们本来可以授权的工作上，而使必须由他们处理的事务无法获得应有的重视。

要使授权显得有意义，领导者就不能以“找不到适当的下属授权”为借口而不授权。其实，任何下属都具有某种程度的可塑性。就算真的找不到一位可以授权的下属，仍是领导者的过失，因为倘若员工的招聘、培训与考核工作做得不差，又何愁没有人选呢？

7. 授权不充分

许多领导者虽然把权力转交给了下属，但往往会增加许多限制，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就失去了授权的真正意义了。当领导者把权力分授出去的时候，就要充分信任下属，相信他们能负起责任，能有效地使用权力。只有充分授权才能真正地调动下属的积极性。

8. 授权者没自信

有些领导者由于缺乏自信，而不愿有效地授权。他们担心属下的表现会比自己更好，从而危及自己的现有职位。这种类型的领导者必须积极地建立自信心，同时提高能力和管理水平，否则，有朝一日会正如他们所恐惧的一样保不住自己的职位。



如何纠正越权行为

越权行为通常分为两种：一种是下属越权，另一种是领导者越权。不管是哪一种越权行为，对于团队管理来说，都是有害无益的。

一个称职的领导者，不管职位多高多低，都能尽职尽责地干好工作，该自己决定的事自己决定，不该自己决定的事就请示上级，做事从不超出自己的职权范围。对已经授权下属、不该自己做决定的事情，不跟下属商量就拍板定案，这也是越权。

经常越权的领导者总是很“欣赏”自己的才干，并为越权的结果倍感欣慰，认为虽然自己辛苦一些，但事情办得快，办得好，没耽误事。然而，却没有看到越权的危害。领导者越权的危害主要体现在三个方面：

一是影响工作的正常秩序。企业的一切工作都要按照一定的规律运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



转，按照科学的程序进行。而分级分层管理，各负其责，各司其职，就是为了维持团队工作的正常秩序，以取得良好效果。如果领导者向下越权，对下属的工作横加干预，或有意无意地插手、表态，就打乱了下属的工作计划，使下属无所适从。

二是不利于调动下属的积极性。如果领导者越权行事，就会让下属形成依赖思想，而不会主动去想、去干。下属知道，自己想也白想，因为你已经按照自己的意愿替他想好了；学也没用，因为学不学都要按照你的逻辑办；主动干也不成，因为不一定符合你的想法。这样，下属还有什么积极性、主动性、创造性可言呢？而没有下属的这“三性”，任你有三头六臂，也不会把事情办好的。因此，领导越权不仅影响了下属的积极性，同时也阻碍了人才的锻炼和成长。

三是破坏了团队的团结。领导者的越权，实际上也是一种侵权现象。对下越权，使下属有职无权，下属会产生“上级领导对自己不信任、不重用”的疑虑；下属的下属也会对这样有职无权、说了不算的领导产生抱怨，从而使上下关系产生隔阂。

下属越权一般有三种情况：一是由于职责范围不是很明了，或是口头交代得很清楚，但在具体做事时却糊涂了，出现了有意或无意的越权；二是有的下属对领导有成见，或是为了显示个人的才能而越权；三是在非常情况下的越权。

要正确授权，领导者在授权过程中，就必须防止和纠正各种形式的越权，以下是防止下属“越权”应采取的措施。

1. 职责明确

权力和职务、责任是相互关联的。职务，是领导者的一定职位和由此产生的职能；责任，是行使权力所需要承担的后果。有哪一层级的职务，就应该有相应的权力，也就要承担相应的责任。职、权、责一致是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



领导工作的一个重要原则。“有职无权”，是被人越权；“有权无职”，是侵犯了别人的权力。越权是“有权无责”，被越权是“有责无权”。因此，只有职、权、责相统一，才能防止越权现象的产生。这就要求必须明确职责范围。

2. 为下属排忧解难

上级领导在决策的基础上，在给下属部署任务、提出要求的同时，还要深入基层，为下属完成任务创造必要的条件。上级为下属服务，主要是为下属排忧解难，及时解决他们在工作中自己难以解决的问题，以及不能协调的关键问题。这样也可以防止或减少下属由于来不及请示而出现的越权现象。如果领导者不深入基层，不接近下属，就会助长下属“先斩后奏”“干了再说”的越权行为。

3. 表扬与批评相结合

对下属越权，要作具体分析，不能简单地批评和指责了事。有的下属越权，是从工作出发，做了应由上级领导者决定的事。这是下属有较强的事业心、责任感的一种表现。这和工作不负责任、工作稍有难度就推给领导的行为相比反而是可贵的。尤其有一些下属，抱着“多一事不如少一事”的心态，能推则推，能靠则靠，能拖则拖，能等则等，能舍则舍，得过且过，分内的事都不去干，又哪有劲头去越权呢？

所以，对于那种出自积极动机而越权的下属，领导者应该既表扬又批评——肯定其积极性，指出其越权的危害，并以越权的具体事实帮助其分析，为其指出既不越权又能把事情办好的办法。这样，下属才能被领导者的公正、体贴、实事求是所感动，才能意识到自己到底应该发扬什么、克服什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



4. 维持现状，下不为例

领导者对下属越权产生的和将产生的效应也要作具体分析。有时，下属越权决定或处理的问题，可能和领导者的思路、决策是相吻合的，是正确的，有的项目干得更漂亮，成绩更出色，这样自然要维持下去。但即使是这样，也要明确告之“下不为例”。

5. 因势利导，纠正错误

有时下属越权，对问题的决定或处理本身就是错误的，已经或正在产生负面效果，此时，领导者要根据具体情况及时纠正，力争把损失降到最低。



防止反授权现象

反授权，是指员工把自己职权范围内的工作推给领导者，“授权”领导者为自己工作。这种现象在管理实践中非常普遍，授权者天天为被授权者工作，长此以往是十分危险的。因此，领导者在授权过程中应积极避免反授权现象的出现，以保持团队良好的发展秩序和态势。

某团队中，有一名员工工作进度缓慢，按规定应该受到相应的处罚。但她找到负责考核的人事经理大诉苦水：“最近身体不舒服，而且家里小孩也病了……”人事经理一听，心就软了下来，说：“你去找总经理吧，我做不了主。”

结果，总经理坚持原则，没有同意她的请求。那名员工与总经理发生了争吵，说了一些“经理没有人情味”之类的话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出现这种情况对于团队管理来说是非常糟糕的，人事经理没有尽到自己的职责，反而将总经理推到了前面做“挡箭牌”。这种情况会让领导者疲于应付，最终影响工作和团队建设。因此，领导者应积极避免反授权的出现。

1. 确定反授权的类型

明确反授权的类型有助于领导者有针对性地解决问题。反授权一般有五种类型，如下表所示。

反授权类型

反授权类型	说　明	使用对象
请示型	员工针对已授权的工作向领导者请示汇报，希望得到领导者的指示	强势领导者和新员工
问题型	员工针对已授权的工作向领导者提出许多问题，请领导者解决	强势员工
选择型	员工针对已授权的工作提出数个方案，请领导者选择	聪明的员工
事实型	员工对于已授权的工作，想独立完成，不愿请示汇报，导致工作出现问题不得不请领导者解决	恃才傲物的员工
逃避型	员工对于已授权的工作不愿承担责任，用种种办法推托，把工作推给领导者	懒惰的或聪明的员工

明确了反授权的类型之后，领导者应深挖其中的原因，以便采取相应的措施避免这类现象发生。

2. 找出反授权形成的原因

反授权的形成通常离不开授权者和被授权者两方面原因。一方面是领导者自身的问题，如授权监督不到位，造成员工工作执行错误；另一方面则是员工的问题，比如员工职责意识不强，凡事不敢承担，事无巨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



细地向领导者请示。具体来说，反授权的成因有以下五种。

（1）领导者缺乏管理技巧。领导者缺乏管理技巧表现在制度执行、与员工沟通，以及关心员工等方面。比如，如果执行制度过于严厉、苛刻，员工办起事来就会畏手畏脚，唯恐做错；执行制度过于宽松，员工执行时就会三心二意，问题百出。

（2）领导者授权不明确。领导者告诉员工需要做什么，却不告诉他怎么做，导致员工在执行中遇到不明白的问题，不得不向领导者请示。还有一些领导者出于某些目的，不愿赋予员工执行任务的权力，从而导致员工在执行任务中需要做决策时，必须向领导者请示。

（3）员工的责权利不清。由于不同的岗位所获得的信息不对称，领导者与员工沟通若不畅，出现问题时员工不知该如何处理，就只能请示领导者。再者涉及工作难度大、要承担责任时，员工为避免麻烦，就会采取一些措施来逃避责任。

（4）员工能力不足。授权时领导者没有评估员工的胜任能力，员工在执行中感到有较大压力时，要么向领导者请示，要么逃避执行。

（5）员工比较“狡猾”。团队中的确存在这样一些员工，他们不愿承担责任，害怕遭受损失，因此遇到具体问题时，通常只是充当传声筒，凡事请示领导者裁决。

领导者找到反授权形成的原因后，就要采取有效的行动来解决反授权问题。

3. 解决反授权问题的方法

防止反授权现象需要领导者有坚定的意志和为团队发展考虑的决心。领导者在具体授权后，如果及时对工作成果进行评价，就可以使自己保持清醒的头脑，带领团队朝着正确的方向前进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



史特莱曾出任美国山达铁路公司总经理，工作非常努力。一次，他负责带领团队设计一项建筑工程。他先带着三名员工去测量了建筑地基。当时，史特莱虽已经有几年为铁路测量队或工程队服务的经验，但是带领团队工作还是第一次。他想为三名员工作表率，以激发他们的工作积极性。

工作的第一天，史特莱埋头苦干，他认为大家也会像他一样努力工作的。这三名员工见自己的“头儿”这么努力，都夸赞史特莱工作积极，是一个好上司，然而员工自己却袖手旁观。团队的工作进度没有预想中的好。

史特莱思索了一个晚上，他发觉自己犯了一个错误——他把其他三名员工的工作都揽在了自己身上。

第二天，史特莱便改正了“凡事都由领导亲为”的错误，专门负责指挥和监督。果然，测量进度大大加快了。

史特莱在第一天的工作中犯了一个错误，即承担了员工的工作职责，这在客观上造成了员工推卸责任情况的发生。作为领导者，要注意明确和维护工作的层级，否则就会产生反授权现象。解决这一问题可以采取以下方法。

（1）明确各岗位的职责。责权利的统一和匹配是管理的规律。领导者要明确员工的职责范围、应有的权限和权力保障。即在授权时，告诉员工工作的职责和应承担的后果，并赋予员工必要的权力。

（2）坚持有限授权。在授权时，领导者要保留必要的权力，这样才能防止员工擅作主张，从而避免事实型反授权的出现。

（3）直接授权。直接授权，是指领导者要向自己的直属员工授权，而不是越级授权。这可以有效避免员工推卸责任。

（4）知人善任。选择合适的授权对象，将工作的重点、难点讲清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



楚，并针对员工的弱项在工作过程中给予指导。

（5）善于发现和沟通。在授权后，设定检查员工工作任务和成效的时间点，以及时发现工作中存在的问题并尽快予以解决，从而避免员工在执行中因困惑、逃避等因素而导致的请示、汇报。

做到以上几点，就基本可以防止反授权现象了。但要彻底解决反授权问题，还需要领导者用心体察，总结和创造好的管理方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

刚柔相济
——恩威并施才能见奇效



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





批评员工贵在有情有度

任何人都会犯错误，领导者在批评犯错误的员工时，要有情、有度。这就要求领导者面对哪怕是犯了严重错误的员工，批评也必须是善意的、有理有度的，如果不能保证批评是善意的，那么批评就会成为制造员工与领导者之间矛盾冲突的导火索。假若领导者长期对某个员工的工作不满，久而久之就会对这名员工产生成见，如果这种个人成见在批评时表现出来，就容易让员工怀疑你的批评动机。

领导者在批评员工时应采取一种诚恳的态度，多从员工的角度考虑问题，对员工晓之以理，动之以情；不要一味采取粗暴的方式批评，而要客观地评价员工的过错，热心地帮助他们分析错误的原因，以宽容的态度去鼓舞他们勇于面对错误。让员工感受到你的批评就是一种关爱，从而激发员工主动地去承认错误，努力改正错误。

"小李，你到我办公室来一趟！"销售部经理"啪"的一声挂了电话，让刚刚还和同事有说有笑的小李一下子心惊胆战起来，硬着头皮走进经理的办公室。

"看看你这个月的销售成绩，怎么这么差啊？你看看人家小赵，刚来两个月，业绩就飚到本月第一名。你以为我能让你拿这么多的薪水，我就不能让别人拿的比你更高吗？再这样下去，你这个销售冠军还能保持多久？"还没等小李开口，坐在老板椅上的经理就一顿连珠炮似的轰炸，说完还把厚厚的一沓报表扔在小李面前。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“经理，我……”小李想趁机就此事与经理正面沟通。

“什么都不用说了，回去好好反省吧。我再给你一个月的机会，如果下个月你的业绩还不能提升，那我就要扣你的年终奖金了。好了，你先出去吧。”经理不耐烦地摆手示意欲言又止的小李出去。

一肚子委屈的小李无奈地走出经理办公室，越回想经理那咄咄逼人的架势心里越窝火。想想自己从公司创业到现在，一直风雨无阻、任劳任怨地开发新客户，巩固老客户，市场拓展占了公司现有市场的近30%。而且客户的投诉率也一直保持在全公司最低，年年被评为优秀员工。这个月小李被经理分派到刚开发的新市场，销售额与成熟市场当然不能相比，而且本月由于公司总部发货不及时，很多客户临时取消了订货单。可是，新市场的客户数量虽然不多，但与前期相比正以10%的速度增长。而小赵是新员工，被安排到原有的老市场，客户资源稳定，客户关系网坚固牢靠，再加上市场形势大好，自然丰收在即。小李觉得经理只看数字，不问事实，太不公平了，真想辞职走人。

显然，销售部经理的批评并没有产生积极的效果，不但没有激发小李的工作积极性，还严重地挫伤了他的工作热情。原因很简单，销售部经理没有把握好批评的尺度，态度蛮横，不容许员工解释，就以纯粹的业绩量形成了上级对员工的评价。这种强硬的、不容辩驳的独裁式管理方式会严重打击员工的积极性，最终导致员工队伍不稳定、团队人员流失。

目前在一些企业里，领导者对人力资源理论说起来头头是道，也常吹嘘企业对员工施行的是高效先进的人性化管理，但在批评教育员工时，往往摆出高高在上、不容辩解的态度，破坏了上下级之间的关系。

领导者在批评员工的时候一定要注意自己的态度，语气要尽量温和友善，这是对员工最起码的尊重。领导者要清楚，批评是对过失者的一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



种关心与负责任，批评的目的不是追究过失者的责任，而是告诉他今后不要再犯类似的错误。所以，领导者批评犯了错误的员工时，一定要有情、有度，具体应注意以下几点：

1. 批评员工要诚恳

领导者的批评实质上就是帮助员工认识错误，改正错误，因此，诚意和关爱在这个过程中起着极其重要的作用。诚意就是指批评的形式、手段、方法要光明磊落，态度要诚恳、友好。比如批评员工时将心比心、不让对方下不来台、不把责任推给别人、不揭老底、不算旧账、体谅员工的难处等。关爱就是指批评的目的完全是爱护员工，提高员工的素质。

如果员工在面对领导者的批评时能感受到诚意和关爱，那么他就能接受批评，进而认真地去认识和改正错误。

2. 要弄清事实

员工的失误有可能是由于本人一时的疏忽大意造成的，也有可能是不可抗拒的外力所致，所以，弄清事实是正确批评的基础。有些领导者一时激动就不分青红皂白地批评员工，而忽略了对客观事件本身的全面调查。有时即使你已经清楚地了解了事件的真相，但在批评员工时，还是要认真倾听员工对事件的解释。这样做有助于领导者了解员工是否已经清楚地认识到了自己的错误，从而更好地帮助员工改正错误。

3. 不要大发雷霆

即使员工所犯错误再令人生气，作为团队领导者的你也千万不要在批评员工时大发脾气。因为那样做的后果不仅会有失自己的领导形象，在员工面前失去威信，而且还会给员工造成对他有成见的感觉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7hcyp.net



4. 不在公众场合批评员工

领导者在第三人面前批评某个员工的行为是绝对不可原谅的。因为用这种方法批评员工，不仅会打击员工的士气，还会使员工产生抵触心理，不利于帮助员工改正行为。而在公共场所巧妙地暗示员工注意自己的行为，则会促进员工真诚地改正错误。

华纳梅克每天都到他在费城的大商店去巡视一遍。一次，他看见一名顾客站在柜台前等待，却没有一个售货员接待她。售货员都在柜台内的另一头挤成一堆，彼此又说又笑。华纳梅克什么也没说，只是默默站到柜台后面，亲自招呼那位女顾客，然后把货品交给售货员包装，接着他就走开了。这件事让售货员感触颇深，后来，她们及时纠正了错误的服务态度。这说明若要批评他人，有时无言的行动也会产生神奇的效果。

在公众场合，如果一定要批评员工的话，不妨旁敲侧击地暗示对方。因为，对员工的正面批评可能会毁损他的自信，伤了他的自尊。如果旁敲侧击，对方一定会明白你的用心，他不但会接受，而且还会感激你。

5. 对事不对人

领导者在批评员工时，还要对事不对人，切忌对员工进行人身攻击，也不要将其以往工作中出现的错误集中起来一齐兴师讨伐。“对事不对人”不仅可以使员工认识自己的问题，心服口服；还可以在部门内部形成一个公平竞争的环境，使员工不会为了自己的利益而去溜须拍马。

6. 要因人而异

领导者在批评员工时要根据员工的不同特点采取不同的批评方式，切忌批评方法单一，死搬教条。

一般来说，对于自尊心较强而缺点、错误又较多的员工，应采取渐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



进式的批评。由浅入深，一步一步地指出被批评者的缺点和错误，从而让他从思想上逐步适应，逐渐提高认识。对于性格内向、善于思考、各方面都比较成熟的员工，则应采取发问式的批评。领导者应将批评的内容通过提问的方式传递给被批评者，从而使对方在回答问题的过程中思索、认识自身的缺点错误。对于思想基础较好、性格开朗、乐于接受批评的员工，则要采取直接式的批评。领导者可以开门见山、一针见血地指出被批评者的缺点错误。这样做，被批评者不但不会感到突然和言辞激烈，反而会认为领导有诚意、直率，是在真心帮助他进步，因而乐意接受批评。

7. 允许员工申辩

作为团队领导，不要以为员工在你面前申辩就是狂妄、目中无人的表现。你应该抛弃成见，耐心倾听员工的解释，再作客观的评价。有时不妨把自己置身于员工的工作场景和工作角色中，思考如果你是他，你会怎么做？如果自己身处他的环境，会不会有能力扭转局面？必要时也要善于作自我批评，这样既不损害员工对团队的忠诚度，又会在无形中增强团队的凝聚力。

8. 以友好的方式终结

批评教育，双方面谈时最好能以双方达成共识的友好方式终结，找到问题的症结和根源，并着手策划拯救性方案，尽可能地分解错误形成的张力和负面效应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





要允许员工犯错误

从对待员工犯错的态度上，可以看出一个领导者的管理水平。那些优秀的领导者往往允许员工犯错，而且会把员工的错误变成一个个使其提高的阶梯。

任何人的成功都不会轻易得来，必然要走过艰难曲折的道路，经历从失败到成功的过程。既然成功者都会犯错，那领导者为什么不允许自己的属下犯错误呢？从某种角度来说，一个人会犯错误，说明他不是一个循规蹈矩的人，他敢于接受新事物，敢于挑战它。身为这种员工的领导者，就应该对其给予更多的支持，鼓励他攻坚克难，勇于面对失败。

被称为"全球第一 CEO"的杰克·韦尔奇就是一个允许员工犯错的典范。杰克·韦尔奇非常重视失败的积极作用。他说："我们必须让员工明白，只要你的理由、方法都是正确的，那么即使结果是失败的，也一样值得鼓励。"在韦尔奇领导通用电气的时候，有一项 2000 万美元的投资计划，曾因为不可预测的市场因素变化而失败，但推动该计划的经理仍然得到了升迁和红包，而参与计划的 70 位员工也每人获赠一台录像机。由此，那位经理和那些员工都很感动，在以后的工作中也更加勤奋努力。

韦尔奇认为："既然领导者负责宏观决策，那么这些由不可避免的、难以预测的因素导致的失败就不应该由员工来负责任；同样，如果员工是在有正确的理由、采取了正确的方法的情况下出现失败的，他们同样不必承担任何责任。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



但是，韦尔奇只是允许“合理的失败”。对那些无故犯错，尤其是不能认同团队共同价值观，且犯了有损公司利益的错误的员工，韦尔奇坚持将其“立即开除”，他认为，“一次错误就足够了”。

人的成长过程就是犯错、改错的过程。要想让员工不断成长，不断提高，就要允许员工犯错误。作为领导者一定要认识到这一点，不能因为属下犯了一点错误，就把他归类为永不录用之人而要给他一次改过的机会。

基辛格是美国 20 世纪最伟大、最有声望的外交家之一。他所到之处必能吸引年轻人的目光，是年轻人心中的偶像。他之所以能受到如此热烈的欢迎，与他巨大的人格魅力是分不开的。曾经在他手下工作过的人都说：“他是一位非常和蔼的领导者，从不轻易发怒，即使部下犯了很大的错误，他也总是给予合理的引导，以便令其从失败中尽快走出来。”

20 世纪 70 年代中期，在基辛格担任美国国务卿期间，每天有很多事情等着他去处理，工作非常紧张。他的秘书自然也非常辛苦，常常是从早忙到晚，没有丝毫时间休息。有一次，基辛格告诉秘书下班之前要准备好第二天的会议报告，而且必须在第二天开会之前交给他。但秘书那时已经累得疲惫不堪，把基辛格交代的任务忘得一干二净。

第二天开会前，基辛格向秘书要会议报告，这时秘书才意识到竟然将报告的事情忘记了，而且那还是一份非常重要的会议报告。秘书站在基辛格面前支支吾吾，不知所云，心想：“这次完了，自己肯定会被开除。即使不被开除，也会受到严厉处分的。”等到基辛格开完会，秘书马上来到他的办公室，双手递上辞职书。基辛格看到后，非常吃惊地问道：“是不是因为今天报告的事情？不要一犯错误就辞职，如果所有人都像你一样，那就直接待在家里算了，人总会有犯错的时候嘛。”基辛格当着秘书的面把辞职书扔进了垃圾桶，“犯错误不要紧，关键是从中接受教

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



训。我允许我的部下犯错误，但不允许他犯同样的错误。”

这句话影响了这位秘书的一生。

当然，要让领导者容忍员工的错误，老实说并不是一件容易的事。许多有见识的领导者都愿意授予下属权力，但却未必能包容下属的犯错。其实，只要领导者能包容员工的错误，进而鼓励员工坦诚说明，肯定会获得回报：员工犯错的次数反而会减少，因为他们是在支持、包容的环境里工作，不用总是提心吊胆的。领导者若能既授权，又包容，员工就会觉得受尊重，团队的效益也一定会随之上升。

看看那些成功的领导者，大多数都允许员工犯错误，有的甚至还鼓励员工犯错误。宏碁创始人施振荣说：“宏碁有一个特点，就是允许犯错。因为我们认为，认输才会赢。”世界五百强企业西门子也同样允许下属犯错误，在他们看来，如果员工在几次错误之后变得更“茁壮”了，那对公司是很有价值的。

李嘉诚是华人企业家的典范，他的宽广胸怀和容人之量让所有人都感到佩服。他对那些有功的属下自然倍加珍惜，但对犯错误的员工也没有心存怨恨，而是给他们改过的机会。因为他认为，有犯错才会有学习，才会有进步。

李嘉诚从来不怕下属犯错。他曾经对公司的高级管理人员说：“任何人都会对自己的部下犯错误而感到不痛快，但是这样能解决问题吗？管理人员就应该为员工的错误交学费，只有付出代价才会感受深刻，从而减少犯错误的概率。”

有一次，公司的一位年轻经理和外商谈判。结果，外商非常傲慢无礼，根本不把这位经理放在眼里，对合同的条款一再挑三拣四。也许是没有经验，也许是不够冷静，年轻的经理没有顾及公司的形象，和外商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在谈判桌上吵了起来，合同最后没有签下来。

李嘉诚知道这件事情后，叫人把那位年轻的经理找来。年轻的经理心想："这次把生意谈砸了，还和客户大吵了起来，肯定会被李嘉诚痛骂的。"哪知道走进办公室后，李嘉诚根本没有批评他，而是让他回去好好地总结一下教训，以后多注意一下谈判的技巧，为下次谈判做好准备。

年轻经理以为自己听错了，但李嘉诚很肯定地告诉他："你已经和客户打过交道了，对具体的事务也比较了解，没有人比你更适合担任这份工作。"果然，年轻的经理没有让李嘉诚失望，后来成功地与外商签订了协议。

人非圣贤，孰能无过。任何人都会犯错误，大人物会犯大错误，小人物也会犯一些小错误，关键在于犯错者能否从中汲取教训，分析犯错的原因，避免今后再犯相同的错误，人不应该被同一块石头绊倒两次。作为领导者，如果能多给员工一次从失败中爬起来的机会，那么员工也就多了一次为公司做贡献的机会。

包容员工的错误，能极大地激发员工的工作热情。因此，领导者对那些有进取心、有责任心、在工作上有所创新的员工，要允许他们犯错误，并做到多鼓励、多包容。



运用"夹心饼"批评法

如果下属做错了事，理所当然要受到批评和惩罚，但如何处理才算恰当、得体，不至于造成不良的影响呢？这是许多团队领导感到十分棘

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.zhehe.net



手的问题。这里介绍一个简单的妙方：有褒有贬。也就是在批评员工的错误和指出其不足的同时，不忘肯定他某些成功的地方。

乔治·班是运用这个技巧的专家，他发明了“夹心饼”批评法。其具体内容是把你所要批评的人或物作为一种“馅”，放在两种值得表扬的事中间，做到有褒有贬。这种方法往往效果极佳。

乔治·班经营一家广告策划公司，在他的员工中有位叫钟斯的年轻人经常迟到，有时甚至迟到长达半个小时之久。乔治·班为了让钟斯改掉上班迟到的坏习惯，就采取了“夹心饼”的办法。他把钟斯叫到自己的办公室，钟斯一踏进他的办公室，乔治·班就礼貌地站起来，欣喜地告诉他：“你这几天的工作成绩很不错，有几项广告创意已经被大公司重金买断，反应很不错，你确实是公司不可多得的人才。”这是乔治·班所做的“夹心饼”最上面的一层。

接下来是里面的馅，应该批评他了！“钟斯，有一家公司听说你的策划很有特色，想和你单独谈谈，昨天他们公司的一位公关人员一上班就打电话来了，当时你还没有到公司。今天早上，那人又亲自来了一趟，可是等到八点二十你还没到，他还以为你有什么急事不能脱身，今天不来上班了呢！”乔治·班终于亮出了“馅”，接着又语重心长地说：“你上班总是迟到，客户来了找不到你，正常业务都无法进行，这对你自己的工作是一种损失，对公司的利益也是一大损失。因此，我希望你能按时上班，不要让其他员工为偶尔的迟到找到借口。”

说到这里，“馅”已经做完，只剩下最后一层了。接着，乔治·班又强调道：“你作为公司的骨干，的确为公司带来不少利益，公司不能没有你，我希望你能明白自己的地位，我们大家对你都寄予了厚望。”

显而易见，上面所讲的“夹心饼”的例子，就是要把所批评的事作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为“馅”夹在两件值得表扬的事中间，这样才不至于让受批评者感到尴尬和难堪，反而还能令其在内心深处对这种批评加以接受，最重要的是没有伤害到员工的自尊心，而且既让受批评者明白了自己的错误，又认识到自身存在的重要性，从而能认真地改正错误，也会更加努力工作。假如领导者当着公司员工的面直接批评：“钟斯，不要以为你工作表现出色就可以随随便便迟到，从现在起，再也不准你做违反公司规章制度的事情了！”其结果可想而知——一个优秀的员工可能会离你而去。这不仅对你没有好处，对整个公司更是一个巨大的损失。

但凡有经验的领导在批评下属时，都会在批评之前对批评对象的优点和成绩做一番表扬和肯定，然后再指出他的缺点和错误。这样，被批评者就会觉得领导的批评是善意的，是为了帮助自己改正错误，而且对问题的分析也很中肯、切合实际，对自己的评价也是实事求是、客观公正的，这才不至于令员工丧失信心，更不会埋怨领导，对领导耿耿于怀。所以，领导在批评下属之前，最好先来点表扬。当然，表扬也好，批评也罢，都有赖于双方的接触和沟通。

正如理发师总是先给顾客抹上肥皂泡，然后再为他们刮胡子一样，批评只有被对方接受了，方才有效。如果下级明知批评有理，却时时为了自己的面子而推脱或口是心非，那你为什么不在批评之前给他“抹上肥皂泡”呢？任何一个员工都不会只有错误而没有长处、成绩，那么何不对其先肯定、表扬然后批评呢？这样才不会让员工产生抱怨或抵触情绪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





斥责下属后要适时安抚

如果领导者能在斥责下属的当天立即打电话给他，给予一番鼓励与安慰，那么遭受斥责的下属定会心存感激地认为，领导虽然毫不留情地训了我一通，但他实在是用心良苦，是为我好。这样，下属就会对于领导斥责的话牢记在心，从而大大提高以后工作的自觉性与主动性。

经营管理大师松下幸之助可谓此中的高手。

在日本松下公司，谁能受到领导的责骂，尤其是受到松下先生的责骂，都会被看作一件“幸事”，是一种难得的“幸福”，认为这是领导对自己成长的最大关照。

松下幸之助一向只看重员工的优点和才能，即花九分力量看员工的长处，只花一分力量看员工的缺点。可是，当他真的用一分力量看缺点时，却是格外严格的。

一次，后藤未经请示就擅自变更了承包定额单价，违反了公司规定，被松下知道了。晚上10点，后藤被叫了过去。正在同别人谈话的松下立即当众大声责骂他，即使客人出面求情，松下也不肯罢休。松下一边骂，一边用手中捅炉子的铁通条使劲地敲打火炉。直到松下发现通条被敲弯了，才大声地命令说：“你把他弄直了再回去吧。”

后藤本来就患有贫血病，在这阵疾风暴雨般的责骂声中，由于悔恨交加，终于当场昏倒了。

松下立即叫人把他送回家，并多方关照。第二天，后藤刚上班，电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



话铃声便响了起来：“后藤吧？我没有什么特别的事，只是想问一下，你是否还介意昨晚的事……没有那就好了。”

后藤被感动了，紧紧握住电话筒，昨晚被痛责的懊悔心情顿时全消，激动地说道：“你的确令人心服口服。”

下属犯了某种不可原谅的错误，理应受到处罚。如果你今天不坚决地予以处罚，那么明天就可能会有别的下属效仿。

如果下属在你面前表现得很差，作为一名领导者，你不能对此听之任之，一定要及时处理这些不良行为，并且要求犯错员工向你做出解释，而不要等到对方走了以后再做出毫无意义的决断。

当然，下属对自己所受到的处罚，在思想上难免会一时转不过弯来，为了避免矛盾激化，你需要私下里与他谈一谈，及时交换意见。所谓“交换意见”，并不是让你对受处罚的下属唠唠叨叨，一个劲儿地教育和说服，而是要与对方进行有效的沟通和交流。否则，你说了半天却没有说到点子上，是起不到实际作用的，对方也会对你产生反感。

总之，在实施了坚决的处罚之后，再来一番和风细雨的谈话，有劝说，有疏导，有安慰，有勉励，这样才能让下属心服口服。



领导者应当奖励的 7 种人

激励不仅要合理，最重要是要奖罚分明，这样才能真正起到激励作用，下面 7 种人是领导者应当奖励的：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1. 奖励能给团队带来长期利润的人

奖励是团队常用的激励员工斗志的方法。大多数团队都倾向于奖励那些能暂时解决问题而带来利润的办法，而不赞成奖励能让团队的总价值增加和带来长期利润的长久解决问题的办法。暂时解决问题的办法包括为实现短期目标同时也为省钱而使用落后的设备，强调降低成本，短期内迎合顾客而取得的显著利润。而另一些被人们普遍接受且着眼于长期更有效的策略则与暂时解决问题的办法相反，它主张建立长远目标，投资购买有助于提高生产率的工具和设备；提供不断强化管理的高效率方法；提供可赢得长期客户的优质服务。

2. 奖励敢于冒险和勇于创新的人

许多团队会在奖励那些安分守己、循规蹈矩的员工的同时，无意中伤害到那些更具有创新能力的员工。比如说，银行从来都提倡“不做任何错事”，而不奖励那些为银行发展而甘愿冒险的行为。其实，一个具有发展前途的团队，应该也必须具备敢于冒险且能创新的能力。换句话说，就是既重视成功也不鄙视失败。团队领导应诚恳地向员工说出他们的失败之处，强调失败是成功之母，鼓励谨慎的冒险，反对鲁莽的冒险等。

其实，一些创造性的成就开始并不被接受，如电话、苹果电脑等。但是创造性对于团队发展来说却是十分必要的。因此领导者应该为营造富有创造性的气氛，在团队树立榜样或制订若干方案，比如创造一个宽松的、非正式的、扶植性的环境；致力于确立创造性的目标；支持竞争，支持那些对工作或产品有极大热情的人；对员工的错误采取宽容的态度；给予革新者物质奖励，鼓励员工经过一定训练增强创造力。

3. 奖励行为果断的人

一群人通常很难达成统一意见，所以一个人能做的事就尽量让他自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



己去做。任何团队的目标最终都是看成果的，为了达到预期的效果，领导者们应该支持“你要做什么，现在就做”的行为。那些果断大胆的人一旦行动起来，成功的机会就比较多，因为别人都还在犹豫不决，这些人已经行动起来了，走在了同行的前头。

4. 奖励高效率者

有些团队只重视生产而不是注意提高生产能力。怎样才能提高生产能力呢？建议做到以下几点：提倡员工合理安排时间；挑选工作效率高的员工，让那些勤奋的人充分发挥潜力；抛开繁文缛节，明确组织目标，简化工作程序。

5. 奖励采取行之有效工作方法的人

好的管理方法是一种简洁的艺术，而非冗繁的艺术。作为英国西菱马克斯和斯宾塞董事会主席的西蒙先生，对于工作简单化的问题是很有研究的，这可通过西蒙先生的事例加以说明。西蒙先生通过反复研究他店里的每个员工的工作程序，发现他们做了许多无用功，于是他开始着手简化各工种的工作程序，去掉多余的表格和官僚式的文件。经过重新组织，减掉了 2200 多种表格，废弃文件的重量多达 2 吨多。

6. 奖励默默无闻但卓有成效的人

一些团队往往容易忽视那些表面安分守己、实则成绩突出的人。著名管理顾问史蒂芬·柯维举了一个典型的事例：一位经理花 80% 的时间研究高效率的工作程序，花 20% 的时间研究如何改进低效率的工作程序，结果这样分配时间收效显著。他同时提出了一些建议，以鼓励默默无闻但工作成绩突出的员工。这些建议包括：注意并鼓励效率高的员工，对牢骚满腹者不予理睬；制定奖励积极工作行为的标准，对工作提出有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



益的批评意见等。

7. 奖励忠诚员工而非朝三暮四者

许多团队的领导者，虽然口头上说想得到员工的信任和赞赏，但却经常挫伤老实本分员工的积极性，因为管理人员只顾给多次聘请才得来的员工高薪，尽力挽留那些威胁说要跳槽的人，而对于忠心之士却缺乏鼓励。导致老实的忠诚员工心寒而跳槽，给团队带来巨大的损失。因此领导者要提供公平的奖励准则，才能稳定军心。

那么，领导者应该怎样奖赏员工呢？具体来说，应做好如下工作：

（1）了解员工的个人需要。“如今，我们面对的员工有各自不同的需求，如单身母亲、双职工夫妇、残疾人等。”《激励超级表现》一书的作者格拉曼说。如果领导者想法了解员工的需要并设法满足他们，就会大大调动员工的积极性，如在公司内安排小孩日托、采用弹性作息制度，以及为残疾人安装特殊设备等。

（2）为员工完成工作提供信息。领导者能为员工提供的信息包括：公司的整体目标及任务、需要专门部门完成的工作，以及员工个人必须着重解决的具体问题等。这些信息不仅要在项目或任务刚开始时提供，而且在整个工作过程中及项目即将结束时，也应该源源不断地提供给他们。

（3）定期反馈。总经理为员工提供信息后，必须有定期的反馈。正如《一分钟经理》一书的作者布兰加所强调的那样：“反馈十分重要，简直是冠军的早餐。”

（4）听取员工的意见。做实际工作的员工才是该项工作的专家。所以，领导者必须听取员工的意见，邀请他们参与制定与工作相关的决策。

（5）建立便于交流的渠道。如果把坦诚交流和信息共享变成经营过程中不可或缺的一部分，就需要建立便于各方面沟通的渠道。领导者可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



以通过这些了解员工的思想，及时发现问题。

（6）从员工身上找到激励员工的动力。坦诚交流最重要的目的之一就是使领导者发现并找到激励员工的动力。然后再根据每个人的具体情况，因人而异地施以不同的激励方法。

（7）让员工去做他们喜欢的工作。格拉曼说："应当表现出对他人的尊重。如果有迹象表明，员工喜欢某种对待方式或想做某类工作，你就应该根据情况作出反应。经理应当了解有哪些工作即使是在空闲时员工也会去做，那你就帮他们创造机会，让他们有更多机会做这些工作。如果某个业务员一有空就喜欢拜访潜在的大客户，那么你就让他接手较大的客户项目，这一挑战必会令他振奋不已。"

（8）及时真诚地向员工表示祝贺。当员工出色地完成工作时，领导者应当面对其表示祝贺。这种祝贺既要来得及时，又要表达得具体。

（9）经常与手下员工保持联系。领导者经常与员工保持联系也可起到一定的激励作用。有时哪怕与员工闲聊，也会让员工感受到"领导很关心我的工作"。经常联系，还会使员工及时向你反馈工作中出现的棘手问题，以有利于向你寻求帮助。

（10）写便条赞扬员工的良好表现。如果领导者不愿以口头表扬的方式称赞员工，那最好采取写便条的方式赞扬员工的良好表现。因为书面形式的赞扬能让员工看得见领导的赏识，那份"美滋滋的感觉"更会持久一些。

（11）当众表扬员工。单是一对一的表扬就相当鼓舞人心了。那么，公开表彰会进一步激发员工渴求成功的欲望。领导者当众表扬员工工作出色，就等于直接告诉他，他的业绩值得所有人关注和赞许。如今，许多公司视团队协作为生命。因此，表彰时可别忘了其他团队成员，应当开会庆祝，以鼓舞员工的士气。庆祝会不必太隆重，只要及时让团队成员知道他们工作得相当出色就可以了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作为一个领导者，要做到努力满足激励对象的公平意识和公平要求，积极减少和消除不公平现象，只有这样才能确保激励制度的严肃性，以及激励效应的长期性。否则，不但起不到激励作用，反而会打击员工的工作积极性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章

任务管理

——打造高效落实工作的团队



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





明确下达任务，并给执行者必要的帮助

许多领导者都会经常犯一个错误，那就是指令不明确。其具体表现就是语焉不详，或者是可伸缩的空间太大，导致下属接受的任务不具体。这种不明确、不具体的指令很显然是无效的，因为下属根本就不知道该如何去做。

有位科长因为得不到下属的协助而感到痛苦，他向前辈诉苦，前辈提醒他说：“你在命令下属时，是否明确指出了命令的内容和目的呢？”经过前辈的提醒，这位科长才突然醒悟，原来在这之前，他从未对下属说明指令的目的，于是他改变了做法。“这个资料必须在下周举办的职工大会上提出，所以，你必须在会议召开的前三天完成它。这个资料除了要登报，还要刊登在求职杂志上，你要考虑到这一点，并且尽快把它做好。”

上述这个指令下达得就十分清楚。

要想发出正确有效的指令，就要使指令明确。只有发出的指令是明确清楚的，才能使员工对同一指令产生相同的理解，员工才会有一致的行动。因此，要使指令明确，在发出指令时就要使用准确的词语，多用数据，减少中性词汇和模糊语。指令应当包括时间、地点、任务要求、协作关系、考核指标以及考核方式等内容。另外，指令还应当简明扼要，一目了然。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



指令还要具有稳定性。如果指令变化太快，缺乏稳定性，员工就会产生一种采取短期化行为的倾向，以便捞取好处，或者员工根本不相信领导发出的指令。这就会造成难以管理和控制局面。因此，领导者在发出指令前一定要仔细审查指令的可行性、在执行中可能遇到的阻力以及处理的方式。如在执行过程中发现指令有不切合实际的地方，应该因事因时而异，区别情况后采取相应的补救措施，立即更正发现的原则性错误。

因此，领导者在交代任务时绝对不要含糊其辞，要清晰而具体，具有稳定性。为此，领导者还要注意提高自己的表达能力，尽可能明确地下达指令。

领导下达任务后，接下来就是员工执行的过程。然而有些领导者喜欢对下属说："不要告诉我过程，我只需要结果。"然而，如果员工没有完成任务的思想、方法、技巧和资源的话，那么再严厉的命令都无济于事。

当员工由于无法对付某个问题而感到苦恼时，身为领导者的你不妨以个人经验提供给员工一些方法。要知道，如果这时领导者趁机在一旁干预，对于员工而言，或许意味着对他们的不信任。

在此情况下，领导者不妨对员工说："如果是我，我将这么做，你呢？"以类似做法来指导员工，不但可以保持自己的立场，也可以将意见自然而然地传达给员工，于是领导者说服的目的便达到了。领导者若直接表示自己的看法，或展示自己的方法，则无法让员工真正学到工作技巧。

如果领导者能够提供多种方法，并给员工机会加以思考，员工一方面会认为领导者是给自己面子，另一方面则将会提高对领导者的信赖感。

很多员工都有这样的体会，与团队领导相处时，总会感到紧张不安，他们想让团队领导者高兴，却不知如何做才好。当团队领导者离开时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他们都会轻轻地嘘一口气，并开始真正感到自由，能全身心地投入到工作中，也更能很好地做出决定，并能从中找到乐趣。

因此，观察领导不在场时员工的表现是检验团队领导者的管理是否成功的最好方式。有时候，领导者不妨故意制造这样的机会，也许你会意外地发现员工的潜力。如果你已经能够培养员工按照你所信任的方式去做了，如果你能让他们真正承担起自己的责任了，如果你能让他们自主行事了，那么，当你不在的时候，所有工作就真的照样可以圆满完成了。



让员工对战略了解了再去执行

如果你是一个大型团队的领导者，而且必须推动重要新战略的执行，那么你要不要让员工了解新的战略方向呢？

事实上，员工为执行新战略所需要做的行为上的改变及努力，远远高于让客户接受新产品。如果你没有像促销新产品一样来作宣传，运用一套缜密的流程来告知员工新的战略方向和执行方式，那么相信该战略的失败是可以预见的。

因此，在推出新战略时，领导者必须让员工充分了解该战略的内容及执行方式，以使战略目标能落实到他们的日常工作中去，用更新更好的方式去创造绩效。

美国信诺保险集团财产暨意外事业处经理艾森指出：“对于一个团队来说，最困难的是建立明确的战略计划，并让所有员工了解他们如何在该计划下做出贡献。每位员工都需要被教育，以了解他们的日常执行工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作会如何影响公司整体的成败。”这是从上至下的沟通，使员工能在工作岗位上找出协助企业达成战略目标的方法。

有时，一个团队的员工人数可能多达几万甚至几十万人，针对如此众多的员工作宣传，需要制订一个持续的、全面的计划。不过，一些领导者认为推动战略执行是一蹴而就的事，在高级管理层形成共识之后，他们就匆忙地让员工分享这些新想法，但随后便不再进行大规模的宣传。于是，员工往往会把这些新想法当成是未来的计划，可以暂时搁置起来，最终将其抛在脑后。

多项研究显示，只有少于5%的员工了解其团队的战略。换言之，大多数团队的实际情况是，领导者并未让一般员工知道新的战略方向。若员工不清楚组织愿景，便不可能了解为实现该愿景而设计的战略；不能了解愿景及战略，员工自然无法在日常工作中提升及改变做法，也就谈不上对战略的执行做出贡献。

因此，战略宣传应该成为持续不断的管理过程。正如杰克·韦尔奇的法则一样：“重复，重复，再重复，直到让几十万人接受一个想法为止。”

无论是对内或对外宣传促销的专业技巧和方法，都可以用来作为内部的战略宣传。不过，我们必须把它们纳入一项综合的宣传计划中，以便把员工和组织的战略长期地联系在一起。制订这样的综合计划时，应该首先解决下列问题：

（1）这项宣传战略的目标是什么？

（2）这项宣传战略的对象是什么人？

（3）针对每位对象发出的信息是什么？

（4）针对每位对象采取的宣传途径是什么？

（5）宣传战略每个阶段的时间框架是什么？

（6）如何知道宣传战略取得的效果？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在基层进行公开战略的宣传是执行战略所必需的，但这些宣传计划同时还应该满足保密的要求。一项好的战略必须是明确和公开的，必须确定特别的客户和细分市场，并且能够指定特别的机制来防止竞争者染指这部分市场。不过，有必要让数千甚至数万名员工都对这项战略目标了如指掌吗？答案是否定的。因为这样做会使作为竞争对手的其他团队很快就能了解到这一战略——可能是被开除的员工泄了密，也可能是不善于保守秘密的经理们和员工们随意讨论这一战略时被别人听到了。过早地透露新战略的内幕会使竞争对手有所防范，使新战略的威力减弱。

那么，战略决策应当怎样传达给基层员工呢？

（1）会议：最初，高层主管可以利用会议介绍一些观念；当观念建立起来后，可利用会议简报的形式展开对组织战略及对未来发展方向的讨论。

（2）宣传手册：描述组织的战略目标及其量度指标的说明。

（3）月刊：起初用来介绍说明总的战略，接下来可以刊载如何提升绩效的战略行动方案，并定期提供战略绩效测评报告。

（4）教育培训：将执行战略列入教育培训课程，强化员工以新的方式来运作及创造战略绩效。

（5）内部互联网：将战略目标放在内部网络上，导入高层主管的声音影像，来陈述整个战略并解释个人目标、量度、指标及行动方案。

在设计各种宣传方式时，应做到细致规划并“因地制宜”——根据团队自身的特点，或放弃，或选用，或另辟蹊径，甚至是走“偏门”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





领导者必须更多地关注具体的执行问题

一些领导者经常抱怨自己辛苦作出的决策却没有得到有效的执行。事实上，团队的行为在很大程度上受领导者行为的影响，因此，要想提高团队的执行力，领导者就必须投入团队的日常运营中，更多地关注具体的执行问题。

但是，在许多领导者看来，关注执行问题就是要进行微观管理，而一名合格的领导者是不应该陷入团队的微观管理的。的确如此，陷入微观管理确实害处多多。不过，关注细节并不等同于微观管理，相反地，领导者还能通过对一些非常关键的细节性工作进行观察，从而发现隐藏在团队内部的大问题。

有一天，著名管理顾问史蒂芬·柯维和一位公司资产高达 60 亿美元的董事长走出办公楼的时候，发现一名保洁员正拿着耙子打扫树下的落叶，而他所用的耙子只有 5 根耙爪——本来应该有 31 根的。

董事长停下来问保洁员："请问您在做什么？"

"我正在打扫树叶啊。"

"您为什么使用这把耙子？用它能扫起多少叶子呢？"

"因为他们只拿了这把耙子给我用。"

保洁员走远后，董事长显然生气了："好耙子仓库里多的是！类似的事情天天都在发生。我们所进行的两项大型发展计划的进度以及两条生产线的进度都已经落后，眼看着资金一点一点地流失掉，可各部门经理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们却似乎无动于衷！就像刚才这位保洁员。我的下属总是不停地抱怨，他们觉得自己是“巧妇难为无米之炊”。而真正的原因，我猜是他们缺乏危机意识。如果我们不能给他们可用的工具，他们就不顾工作是否有效而得过且过！我要找到管理保洁员的那个主管，狠狠地训他一顿，让他确保每一个保洁员都能得到一把好一点的耙子！”

柯维发出惊叹：“您认为这样做就会解决问题吗？在今天的这件事上，到底谁才应该对这位保洁员和耙子的问题负责呢？”

董事长说：“保洁员本人应该负责，毕竟他是唯一可以决定自己是否用的是合适的耙子的人。每个人都必须为自己的绩效表现而负责。但是，主管真的是一点责任都不必负吗？”

柯维答道：“他要负责，但不在于为保洁员找把好耙子。他的职责在于使保洁员尽职地把工作做好；也就是他的工作是帮助保洁员达成负起责任的要求。而在最合理的情况下，还有谁需要为找到好耙子来负责呢？”

董事长思索片刻：“我敢打赌，我不是第一个看到他在使用那把坏耙子的人。每个看到他的人，都应该感到有责任去告诉他找把好的耙子来用。”

“那么，您呢？”柯维继续说。

董事长露出微笑：“最根本的，其实是我自己该负责，因为我错看了问题的症结所在。我没有注意到真正的问题点——缺乏责任感，反而只看见一些表象——角色不分、工具不对、指派不当。”

在上面这个故事中，董事长注意到了具体问题——一名保洁员正在使用一把只有5根耙爪的耙子扫树叶。如果没有管理顾问柯维的提醒，他差点儿陷入微观管理的误区——狠狠地批评主管，给那个保洁员找到一把好耙子。但在柯维的提醒下，这位董事长发现了问题的症结所在——缺乏责任感，并发现了自己的错误。显然，这位董事长在这一具体问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



上获益颇丰。

事实正像这个故事所告诉我们的一样，只要领导者对具体问题投入一定的精力和关注，并进行深入细致的分析，就会很容易发现隐藏在小毛病背后的大问题，而正是这些隐藏的问题对战略目标的有效执行构成了障碍。

领导者只有踏踏实实地去关注团队的日常运营，才能够更了解自己的团队，才能够制定出更加适合自己团队管理和发展的战略，才能够提拔那些真正能更快更有效地执行工作任务的人，也才能够及时发现执行中所出现的问题，并在第一时间给具体负责的人员有关解决问题的提示——就像柯维给那位气恼的董事长的提示一样发人深省，富有见地。

除此之外，领导者还应该对团队的日常业务保持高度参与的热情，这对促进团队的执行力是极其有效的。

任何一个领导职位都不像有些书籍所描绘的那样轻闲——只需要花几分钟时间授权，就可以借助别人的力量来管理整个团队了。相反，它绝对是一件费心劳神的活儿。即使领导者已经充分授权了，有些事情还必须予以关注。否则的话，员工就不能致力于战略决策的执行，你也无法建立起致力于执行的团队文化。



建立并优化工作流程

在工作中，领导者和员工不仅都要考虑做哪些正确的事，而且还要清楚如何做这些正确的事。在工作中，思考如何才能从冗繁多余的工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中解脱出来，是优化和改善工作流程的一种有效形式。因此，每个团队都应该有一套自己的工作流程。一个完善合理化的工作流程不仅可以把员工从繁冗的工作中解脱出来，而且能大大提高员工的工作效率。

那么，应该如何优化工作流程呢？

1. 建立工作流程

每项工作的完成过程都有一个固定模式，这个模式可以指导执行人较好地完成工作。

例如，一提到做一道菜，很多人就会想到买菜、做菜。买菜是必不可少的，不过这个步骤和其他补充原材料的过程都只是前期准备工作。最关键的一步是炒菜。要想做出一道色香味俱佳的菜肴，要按照一定的程序一步步地去做，一旦哪个环节出了差错，整道菜就毁了。如要先将蔬菜在开水里烫过再放入锅中翻炒，就很有可能做出一道完美的菜肴；但如果先炒、再烫，那恐怕就会很难吃。一个团队完成某项任务时也是如此。如果不按照一定的顺序进行，就会产生许多麻烦。

所谓工作流程，是指完成工作任务的事项的流向顺序。工作流程包括很多内容，比如工作过程中的环节、步骤和程序等。通俗地说，工作流程就是要明确完成任务需要做什么、怎么做、按照什么顺序做。也就是说，在具体的工作实践中，领导者头脑中要有一个“箭头”。所谓的“箭头”，即在面对冗杂的工作内容时，要抽丝剥茧，准确地判断出应该先做哪一步，再做哪一步，从而建立一个能减轻工作压力，并提高工作效率的工作流程。

2. 简化工作流程

通用电气前CEO杰克·韦尔奇说过这样一句话：“管理效率出自简单。”很多团队已经意识到了简化工作的重要性，员工在面对一堆毫无头

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



绪、十分复杂的工作表时，是很难有工作积极性的。所以，无论是从提高工作效率还是对员工的“人性化”管理方面考虑，领导者都应尽量简化工作流程。

简单管理是团队管理中的一个很好的管理模式。简单管理不仅是对领导者的工作要求，同时也是对员工素质的要求，因为简化工作也是优秀员工的一个必备素质。

宝洁公司就有一条标语：一页备忘录。这是宝洁公司多年来总结的重要管理经验。公司中任何超过一页的建议或方案都属于浪费。“一页备忘录”也是对员工提出的严格要求，因为员工首先要把工作内容“吃透”，然后经过归纳，总结出不超过一页的文字内容。

一个完善的工作流程不仅会减轻员工的工作压力，还有助于领导者站在全局的角度来管理团队。清晰的工作流程可以给予团队各部门明确的任务指向，并且到了哪一步、指向哪一步都有明确的划分，这样员工的执行力和工作效率才会较高。

3. 审查工作流程

对工作流程进行建立和简化后还要再进行工作流程的审查，甚至重排。重排工作流程是将所有作业环节按照合理的顺序重新排列，或改变其他要素顺序后，重新安排各作业环节的顺序和步骤，也就是通过调整各环节的作业顺序，使作业更有条理，工作效率更高。

1996 年 6 月 30 日，华为公司总裁任正非在市场庆功会及科研成果表彰大会上发表讲话，提出：“员工参加管理，不断地优化所从事工作的流程与质量……改革一切不合理的流程。”随后，员工们开始着手对不合理的工作流程进行变革，对不合理的环节予以重新排序，大大改善了华为的工作效率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



那么，怎样才能保证流程的合理性呢？

（1）衡量各环节的合理度。员工提出“何人、何处、何时”三个问题，来检验流程中各个环节的安排是否合理。一旦发现不合理之处，立即重新排序，使各环节都保持最佳顺序，从而保证工作环节的有序性。对各环节合理度的衡量，可以从以下三个方面开始。

①何人：该环节由谁操作？操作技能是否娴熟？该环节的工作是否是该员工最擅长的？是否存在岗位与员工能力不匹配的现象？

②何处：各环节的操作场所之间距离是否合适，是否便于工作交接？如果将某些环节的操作场所调换，是否可以缩短工作交接的时间？调整设备仪器的摆放位置后，操作者使用起来是否更加方便？

③用多少时间：何时开始，何时结束，在各个环节之间的移动时间、等待时间、加工时间，以及由于机器故障、部件无法到位等问题引起的延迟时间分别是多少？时间安排是否过于紧凑而使员工感到紧张、疲劳？如果时间安排过于宽松，是否难以在交期前完成任务？

（2）理清逻辑顺序。工作流程中可能只有几个环节，也可能有数以百计的作业环节。如果对各环节排序不当，将造成工作秩序混乱，无形中延长作业时间。环节顺序的安排是否符合逻辑、是否清晰，可以从以下两个方面评价。

①是否等待：一个环节完成后，员工是否需要等待其他环节结束，才能共同进入下一环节？

②是否混乱：一个环节的开展，是否需要下一环节的完成结果作为辅助？

一旦出现等待或混乱的状态，必须采取以下方法予以调整。

①减少等待：了解完成各环节工作作业需要的时间，提前处理等待的环节，保证各环节不必等待即可与其他环节一起进入下一环节。

②避免混乱：了解各环节之间的联系，分清哪个环节应在前、哪个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



环节应在后，前一环节结束后才能开展后一环节的作业，以保证各环节之间的有序性。



制定完善的绩效考核制度和标准

绩效考核通常也被称为业绩考评或“考绩”，是针对团队中每个员工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量方法，对员工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行的考核和评价。绩效考核的目的是通过考核发挥每个人的潜力，提高每个个体的效率，最终实现团队的目标。而这个目标的实现，关键在于团队内部绩效标准的建立和考核运作。

古时候有个猎人养了很多条猎狗，为了每次打猎后的分配公平，猎人以捕到兔子的数量为标准对猎狗进行考核，以此作为它们分到食物多寡的依据。起初，这种做法起到了很大的作用，但是随着时间的椎移，问题出现了。因为猎狗们发现，大兔子往往比小兔子更难捕捉，而无论抓到大兔子还是小兔子，得到的奖赏都是一样的。当它们发现这个窍门后，就都专门去抓小兔子。慢慢地，它们抓到的兔子越来越小了。猎人发现了这个问题，便问：“为什么你们捉的兔子越来越小呢？”猎狗们回答：“反正抓大兔子和小兔子得到的奖赏也没什么区别，那我们为什么要费劲去抓大兔子呢？”

绩效考核标准是团队组织对员工工作质量评估的一种方式，是对员工进行奖罚的主要依据，是激励机制的重要组成部分。所以，绩效考核的结果一定要与员工薪资、员工提升和培训机会挂钩，才能真正发挥其应有的激励作用。但如何建立完善的绩效考核标准，如何做到真正意义

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上的公正、公平，都是人力资源领导们头疼的问题。下面来看看一些高绩效公司的经验：

（1）一定要有一个愿景规划。作为领导希望五年、十年、二十年后，把团队变成一个什么样的公司，你的目标是什么。另外，绩效的衡量目标一定要从上而下，而且需要跟流程制度配合在一起。

（2）员工非常重视的一点就是工作反馈。员工工作了三个月，都没人对他的工作能力做出评价，这对于一个员工来讲，根本感觉不到受重视。所以，在制定考核制度的时候，团队领导一定不能忽视这一点。

（3）员工一定要很清楚地了解自己的任务和目标。提出的目标越明确，其完成的效果就越好。执行过程一定要公正、合理。把员工的优点、缺点很明确地告诉他，到年底，要做考绩，员工自己先打自己的考绩。这样出来的结果，才会比较公正、合理。

另外，一定要保证员工得到及时的回馈。领导一定要和员工谈，谈未来的发展，把员工个人的生涯目标和绩效结合在一起。这样员工就能感觉到，我在整个团队里有希望，因为只要我做得好，就会反映在我未来的生涯规划里面。同时，为员工所规划的未来还必须跟团队的接班人计划接轨。

（4）绩效考核制度一定要简单易用。任何制度的制定都是为了应用，如果过于复杂而难于应用，那就有违制定时的本意了。

一套完善的绩效考核制度是对员工进行有效考核的基础，作为团队领导要依据公平公正的原则，建立一套适合自己团队的绩效考核制度。如此才能最大限度地提高员工的积极性，激发他们的潜能。

无论团队采用什么具体的方法来确定员工的奖金，目标都是一样的：在进行评选的时候，不能把数据作为唯一的标准，而是还应该考虑到员工在工作中的具体表现。作为领导者，必须设法增加优秀员工的数量，也就是那些在行为和业绩方面都很出色的员工的数量，同时要敢于减少

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



团队中业绩不佳的员工的数量。这样，一段时间之后，你的员工队伍就会变得更加强大，而整个团队的效益也会得到相应的提高。

奖励的形式和数量应当是多种多样的，这也是建立团队文化的一个必要条件。比如，对那些表现较好的员工，可以用股票期权的方式进行奖励。虽然团队给员工定下了较高的基本工资，但那些希望赚大钱的员工还可以得到期权。比如说，对于一位经验丰富但似乎已经没有任何潜力可挖掘的职业人员来说，应采取现金而非期权的方式进行奖励。另外，有些人似乎拥有很大的潜力，如果他今年的工作不能让你满意的话，你就可以减少他的现金奖励，而更多地采用期权奖励的形式对他进行激励，因为他对团队的未来至关重要。

领导者在制定考核标准时，必须依据以下原则：

1. 标准要具体

标准是考核中用来衡量下属的标尺，它表示下属完成工作任务时需要达到的状况。因此，标准必须具体而明确，不能让人感到模棱两可。

对于那些可以直接用数字来表示成果的工作，比较容易理解。例如，对销售员的考核标准，就可以这样规定：每月销售额达到 10 万元，属于“优秀”；5 万 ~10 万元，属于“合格”，5 万元以下，属于“不合格”。

但是，对于不直接生产产品的工作，考核标准应当怎样做到具体呢？一些领导者就感到迷惑了。

我们来看这样一个例子。某家公司对其人力资源部招聘主管的考核标准是这么规定的：

（1）收到人力需求报告后，三周内招收到合格的人员；

（2）员工的招募成本，应比通过职业介绍所寻找到的费用低；

（3）求职信应在两个工作日内予以答复。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2. 标准要适度

所谓“适度”，简单地说就是制定的标准既不过高，也不过低。再形象一点说，就是“跳着才可以摘到树上的苹果”。

标准制定得过低，下属不费力气就能达到，这样考核就失去了意义；标准过高，下属无论怎么努力都不到，他们就会产生“破罐子破摔”的想法——反正也达不到要求，干脆不干了，这样还不如不制定标准。

只有那些经过一定的努力才可以达到的标准，才能对员工产生激励作用。

迪弗利公司是美国最大的个人电脑经销公司之一，公司业务部总裁罗斯就经常通过制定一些富有挑战性的标准，来激发员工的工作热情。他曾经和一个女业务员打赌：如果她连续几个月都创下 60 万美元的销售业绩，就奖给她一部宝马新车。于是，这个女业务员勤跑生意，不但赢得了这部车，而且还创下月均销售 100 万美元的好成绩。

3. 标准能改变

考核的标准制定出来以后，并不是一成不变的，而是在必要的时候可以稍加改动。

某电器销售公司，给员工规定的标准是每月销售 100 台电视机，才能拿到当月的奖金。在春节过后的一个周里，由于居民的购买力下降，员工无论怎么努力都完不成指标，可是经理根本不理会这些，依然扣发了员工们的奖金。这一下，员工们可不满意了，“电视销售不动又不是我们的错，本来就是销售淡季嘛……”但是，经理依然我行我素，无奈之下，很多员工都辞职了，团队的业务发展因此受到了巨大的冲击。

外界环境发生了变化，考核标准就应该随之改变，这才是明智之举。像上述这个公司，完全可以在淡季时降低销售标准，例如，规定每月销售 60 台就可以领取奖金；在旺季时再提高标准，比如每月销售 150 台才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



算达到要求。

4. 标准要有时间限制

这一条主要是针对业绩考核来说的。其实，在实际工作中，大家都自觉不自觉地做到了这一点。

例如，“每天生产 10 件产品”、“每月销售 20 万元”……这里的“每天”、“每月”都是时间限制。可以想象，如果没有时间上的限制，那么标准还有什么意义呢?

5. 制定标准应遵循的步骤

考核标准的制定，应遵循以下步骤：

（1）排列部门的工作；

（2）确定工作所需要的知识和技能；

（3）确定个人的工作；

（4）确定工作职能等级；

（5）确定“职务及职能等级标准”；

（6）制成职务职能手册；

（7）确定每个员工的职务、职能标准。

在这里，职务就是相关工作的总称。例如，招聘员工就是一个职务，它包含一系列相关的具体工作——制订招聘计划、资格审查、笔试、面试、进行体检等，而职能则是指承担职务的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





团队成员要合理分工

随着社会经济的发展，社会分工越来越细，专业化程度也越来越高，一项工作必须由多人协作才能圆满完成。因此，要保证团队成员的通力合作，首先要对工作进行合理的分工。

F1 赛车维修站的分工协作堪称经典。赛车每一次进站，都需要 22 位工作人员通力合作。其中，12 人负责更换轮胎（每一轮 3 人——1 人负责拆、上螺丝，1 人负责拆下旧轮胎，1 人负责装新轮胎）；1 人负责操作前千斤顶；1 人负责操作后千斤顶；1 人负责在赛车前鼻翼受损需要更换时操作特别千斤顶；1 人负责检查发动机气门的气动回复装置所需的高压力瓶，必要时补充高压空气；2 人负责扶住和操作加油枪；1 人负责操作加油机；1 人负责持灭火器随时待命；1 人负责擦拭车手安全头盔；最后 1 人负责操作写有“刹车 Brake”和“挂挡 Gear”字样的指示牌，他举起指示牌时，表示赛车可以离开维修站了。

在团队中，不同工作岗位的性质、条件、方式、环境不同，因而对人才的要求也不相同。团队分工时，应使每位成员的能力特征与其从事的具体工作相匹配。

1. 依据员工的能力分工

领导者在分派任务时一定要考虑员工的能力。

一家广告公司接到了一份重要订单。主管李宁随即着手分工。按照

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



惯例，广告文案设计工作应由经验丰富的老于处理。此时，另一位员工张宏自告奋勇，申请设计广告文案。张宏在公司工作已有几年时间，一直在做一些辅助性工作，对广告设计的各个环节也算比较熟悉。主管李宁一直很欣赏张宏踏实肯干的工作作风，于是决定这次让她设计广告文案。

几天后，张宏设计出了一份草案与主管李宁一起讨论。李宁发现，张宏的设计草案虽然大体上还可以，但是缺少创意，随后李宁给张宏提出了几点修改意见。李宁觉得张宏刚开始做这方面的工作，毕竟经验有些不足，需要慢慢来，于是不断地给予指导。最后，李宁发现张宏的设计方案虽然有所改进，但仍不能达到预期的效果。由于设计方案迟迟不能确定，团队其他成员每天无所事事，严重影响了团队任务的有效执行。

主管李宁因为欣赏员工张宏的勤劳品质而把文案设计工作交给她做，但张宏并没有胜任这个任务的专业能力，最后导致其他员工无事可做，不仅影响了团队任务的完成，也不符合团队协作中 1+1>2 的原则。

鉴于此，领导者在进行分工时，一定要评估员工的能力，可以建立员工能力模型来准确判断员工的能力。

2. 依据员工的知识背景分工

将一项任务分配给缺少专业知识背景的员工，可能会给工作带来不利的影响。

某公司决定招聘一名财务人员，领导将这项任务交给了人事部门。人事主管接到任务后，按招聘流程操作，经过初试、复试的层层选拔，确定了录用对象，并通知他按时来公司上班。几天后，财务部主管怒气冲冲地来到人事部质问："你们招来的这是什么人啊，连做一份财务报表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



都出这么多错误！”

之所以会出现这样的情况，是因为人力资源部不适合做招聘财务人员这项工作。通常，人力资源部会考察应聘者各方面的素质和能力，但由于他们不精通财务，所以对于这方面的考察具有较大的局限性，不能深入了解应聘者的实际能力（财务方面）。如果财务部门派人参与招聘，也许就不会出现案例中的情况了。因此，领导者在分配任务时，应注意以下几点。

（1）掌握员工的知识背景和专业背景，如所学专业等。

（2）了解员工的从业经历，包括他所从事工作的具体内容，以便分析其擅长的领域，避免在判断上出现失误。

（3）征求员工的意见，以确认对方是否具备这方面的知识，同时也可以让员工推荐适合这项任务的人选。

3. 依据适度原则分工

分工的适度原则，是指给员工分配的任务量既要保证可完成，又要兼顾公平。当整个团队共同完成一项任务时，领导者一旦分配任务失衡，便会引起员工的不满。

市场部主管李芳芳接到指示，公司将要推出一款新产品，计划开展为期一个月的市场调研。赵林一直是市场调查方面的能手，于是李芳芳把他找到办公室，“赵林，公司需要进行新产品的市场调查，我想这次由你来负责 50% 的调查问卷，就这么决定了。”赵林虽然不乐意，但碍于主管的不容置疑，也只好同意了。

其他同事每天轻松地便完成了任务，早早地回到办公室休息，但赵林却不得忙碌到很晚。半个月以后，赵林有些支撑不住了，想请其他同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



事来帮忙，但其他同事也都有很多事要忙，没有时间。

赵林满腹委屈，以身体不适为由，结束了外出调查的任务。

主管将极大的任务量强加给赵林，最终导致赵林因难于承受而“罢工”了。可见，领导者一定要平衡好员工的任务量，不可强行分配任务，否则只会引起员工的不满。那么，领导者应该如何合理地分配任务呢？可以从以下方面入手。

（1）将任务分解、量化，这样有助于按比例分配任务。

（2）划分任务的轻重程度，重要的任务数量少一点，简单的任务数量多一点，最重要的是保证每个员工都能完成。

（3）分配任务时要与员工充分沟通，以消除误会。

（4）遇到特殊情况时，如有些任务必须由优秀员工完成，一定要先与员工达成一致，并给予必要的补偿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章

传递激情

——让员工自动自发跟你打拼



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导要善于激励员工的斗志

团队成员的斗志无疑是其自动自发完成工作的最大力量。如果领导者不能激励下属的斗志，那么下属必定有所懈怠，从而导致工作延误甚至半途而废。所以，要想让下属保持工作的主动性和创造性，要想带好一个团队，领导者就要掌握激励下属斗志的方法。

美国一家专门生产精密仪器设备等高技术产品的公司，在创业初期遇到了技术改造过程中的核心难题，如果不及时解决，就会影响企业的生存。

一天晚上，正当公司总裁为此事冥思苦想时，一位科技人员闯进了总裁的办公室，详细阐述了他的解决办法。总裁听后，觉得这个科技人员的想法确实非同一般，便想立即给予嘉奖。

可是总裁在抽屉中翻找了好一阵，除了一根香蕉之外什么也没找到，最后他拿着这根香蕉躬身递给这位科技人员，说："这个给你，这是给你的奖励！"

虽然这个奖励看上去实在微不足道，"香蕉"也算不上真正意义上的奖品，但是那位科技人员却很感动，因为这表示他所取得的成果已得到了领导的承认。从此以后，该公司攻克重大技术难题的技术人员都会获得公司授予的一支金质香蕉形别针。

美国著名心理学家马斯洛认为："需要是人类内在的、天生的、下意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



识存在的，而且是按先后顺序发展的，满足了的需要不再是激励因素。”激励斗志就是要把握这种需要的心理，让人感到满足和期待。管理大师吴甘霖先生在他的著作中曾提出了 4 种激发下属潜能和斗志的方法，它们分别是赞美、认可、指导和荣誉激励法。

（1）赞美激励法。正如著名的管理专家鲍勃·纳尔逊所说：“在恰当的时间从恰当的人口中道出一声真诚的感谢，对于员工而言，比加薪、正式奖励或众多资格证书及勋章都更有意义。”

（2）认可激励法。任何人都希望得到领导的肯定，即使并不出色的人，一旦得到领导的认可，都会受到激励。比如开个小型的表彰会、写封邮件表示感谢等，都是很好的激励办法。但是要注意，这种方式使用的频率不要过高，否则就会让下属觉得你的认可“不怎么值钱”。

（3）指导激励法。给下属一对一的指导，不仅能帮助下属提升工作技巧，更表达了你对他的关心和重视，员工会因为得到你的指导而感到荣幸并进步的。

（4）荣誉激励法。在团队内建立一些诸如“创意先锋”、“优秀个人”等称号，并将这些称号颁发给那些符合条件的人，无疑是对他们的激励和肯定。

除了以上 4 种方法，还有一种激励方法也很有效，那就是责任激励法。即设立目标，并赋予下属能够承担的责任，让下属感到自己的责任，激发他们的责任感，从而进一步做好自己的工作。但要注意，领导者这样做的同时，还要为下属提供提高工作效率的工具，并在他们背后提供支持。

领导者在激励员工时要注意以下几点，否则，激励不当往往会产生不好的结果。

（1）激励要适度。无论什么事都要适度，否则就会起相反的作用，正所谓“物极必反”。激励过度会影响激励的效果，增加激励成本，还会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



让下属产生骄傲和满足情绪，从而失去进一步提高自己的欲望。而激励轻了则起不到激励的效果，或者让下属产生不被重视的感觉。

（2）激励要讲究公平。对取得同等成绩的员工，要给予同等层次的奖励，在这一点上一定要讲究公平，不存任何偏见，不然只能适得其反。

（3）只激励正确的事情。激励要有原则，只针对正确的事。如果奖励错误的事情，错误的事情就会经常发生，就像下面的故事一样：

渔夫看见一条蛇口中叼着一只青蛙，青蛙正痛苦地挣扎着。渔夫非常同情青蛙的处境，就把青蛙从蛇的口中救了下来。但渔夫又觉得对不起饥饿的蛇，于是他将自己随身携带的酒给蛇喝了几口，蛇愉快地游走了。渔夫正在为自己的行为感到高兴，突然听到船头有拍打的声音，渔夫探头一看，发现那条蛇嘴里叼着两只青蛙正眼巴巴地望着自己……

（4）及时激励。即时、真诚地给出反馈激励效果最佳，因此，要在下属有良好的工作表现时及时给予奖励。等待的时间越长，奖励的效果越有可能打折扣。

（5）激励要因人而异。首先要清楚每位员工真正的需求是什么，然后针对下属的需求给予相应的激励，这样的激励才能发挥它原本的作用。



努力为员工搭建事业发展的平台

《财富》杂志曾经对工作环境最佳的 100 家公司的员工作了一次调查，员工们自动自发工作的理由五花八门，如先进的技术氛围、体现价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



值的工作、在同一公司变换职位的机会、执行有挑战性的海外任务、在公司内部提升的前景、工作时间灵活而且有非常优厚的福利等。令人不解的是，提到“钱”这个因素的人并不多。

其实，在我们身边就经常发现一些人辞掉收入较高的工作而跳槽到收入相对较低的团队工作。为此，有关研究人员曾针对 150 位高级职员进行过调查，其中 41% 的人是因为晋升的机会有限，25% 的人是因为他们的业绩没有得到赏识，只有 15% 的人是因为钱的因素。

中国科学院心理研究所的专家们经研究发现，企业员工特别是高级人才在看待一项工作时，最看重的是事业上的成就感，其次是被赏识、工作本身、责任感、晋升机会等，而工资和奖金被排在了后面。

想想看，什么因素可以让一个人不计较利益得失地拼搏不息呢？在马斯洛的“需要层次理论”的 5 个层面上，“生存”这样的基本需求实在不足以让一个人迸发出所有的热情和创造力。作为社会人，人们总是在寻找归属感、认同感和成就感，而工作正是实现这些愿望的一个重要途径。当员工把工作当作自己的事业时，他们就会为之努力奋斗。

不要只记得你与员工之间是雇佣和被雇佣的关系，那样的话，你的员工也就永远是“机器”，团队也不可能真正兴旺发达，员工自身的潜能也得不到更好的开发。如果团队能够将二者的关系看作互信互利的结合体，那么情况就大大不同了：团队为员工事业的发展提供的是操作平台，而这里的一切都有赖于员工施展他们的才能，当他或她从这里腾飞的时候，也就是给团队带来最大效益的时候。

在康柏公司，当员工提出跳槽时，公司不会试图用加薪的方法留人，因为他们知道金钱能起到的作用是短暂和表象的，根本不能唤起员工对工作的渴望和热爱。同样，康柏公司在招聘时就会问你“希望公司能给你什么”。他们是想告诉员工和应聘者：公司不单给你钱，更重要的是能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



给你前途和发展，这些是员工所获得的“隐性利益”。“隐性利益”比薪金更有价值，更能激发员工为团队创造价值的迫切愿望。

可见，真正的人才注重的是自己的成长性及自己的发展空间。团队要想真正留住人才，使人才有用武之地，就要靠事业，或者说是发展机会。因此，领导者要站在团队未来发展的高度，积极地营造一个能“拴住人心”的员工发展平台，建立一个有利于充分发挥人才作用的激励机制。

对此，给领导者们如下具体建议：

1. 营造适宜人才发展的空间

高薪并不是人们的唯一追求。有才能、有志向的人，面对一个团队，除了要看经济报酬外，往往更看中的是将要立足的岗位是不是有利于自己施展才华、事业发展的空间是否够大等非金钱因素。

要让员工充分认识到团队的发展前景，感到有“奔头”，有发展前途，对团队产生信任感、安全感，他们就会自动自发地积极工作。

要科学设岗，使人才在他们的工作岗位上既能施展才华，又能学到新本领。

要注重组织内部的人才流动。如果员工在一个岗位上干好了，就要及时地根据其能力调换岗位，使人才的活动舞台更宽泛，造成一种“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”的活跃局面。

2. 建立有利于人才脱颖而出的用人机制

不断深化人事制度改革。坚持公开、公平、竞争、择优原则，形成因需设岗，竞争上岗，择优聘任，以岗定薪，考核有标准、奖惩有依据，以及人员能进能出，职务能上能下，待遇能高能低的用人机制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 建立有利于人才全面发展的育才机制

结合团队的实际，积极创造人才终身受教育的环境和条件。同时，要注意建立实践锻炼机制，有计划地把有潜质的人才安排到重大项目、重要岗位上接受锻炼，采取内部轮岗、业务交流等多种方式，让人才在工作实践中不断得到提高。

4. 指导员工发展个人事业

还记得当你刚加入一家公司，认准发展之路便开始攀援的时候吗？然而，稀里糊涂的晋升和部门间的调动已经使你迷失了方向。因此，员工需要一张工作地图用于指点迷津，免得今年做市场经理，明年是研究部主任，那五年之后呢？又有谁知道？

一般来说，员工更愿意为那些能在事业上给他们以具体指导的领导者效力。使员工自动自发工作的上策就是尽力培养和扶植他们。

埃利温公司的销售推广部主管黛布拉经常在员工业绩评估和日常谈话中询问员工他们心中有什么职业发展目标，然后帮助他们制订计划来实现这个目标。比如，黛布拉常与一名销售经理库尔特丽谈话，发现她想成为公司 2000 名销售员的培训师，而不想做一位生产线主管。“于是，我开始观察她在聚会中的表现，发现她的言谈举止是个十足的老师样。”黛布拉说，“这才是她挚爱的职业，所以，我们将她调到培训部。现在，她负责全公司的销售培训，工作干得十分出色。”

如同“授人以鱼，不如授人以渔”的道理一样，没有什么比事业上的成就感更令人欢欣鼓舞了。所以，让员工将自己的那份工作当作自己事业发展的平台，他们必定能自动自发地工作，最终使团队和员工双方都受益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



5. 为员工创造畅通的晋升渠道

几乎所有的激励专家和成功的领导者都认为晋升激励的效果是相对明显的。它就像火炬一样，比其他激励燃烧得更热烈，照耀得更通透。

晋升不仅对员工有激励作用，对于团队领导者来说也是一种有效的激励。当团队领导者为鼓励员工追求自身的发展而付出更多努力时，他们自己肯定也将获得较大的进步。换言之，领导者让下属得到发展的同时，他自己也会得到相应的发展。

团队领导者要全力打通所有的晋升渠道，让有才华的员工都能看到晋升的希望，并努力让有能力的员工都得到晋升，员工就会很有士气，他们就愿意在团队工作，并想尽一切办法提高工作效率。

要竞争就要有一个机会均等的晋升环境，如果一个团队里没有公平的竞争环境，真正的人才是很难脱颖而出的。从这个意义上说，团队领导者要下大力气创造一个机会均等的晋升环境，这是促进人才成长的关键因素。



当众奖励作出突出贡献的员工

如果团队有良好的发展前景，并且在业界作出了令人瞩目的成绩，那么身为团队成员的一分子，就会有为这样的团队工作的自豪感和荣誉感，就会坚定为团队奉献全部精力的信心和决心。如果领导者还能适时奖励其中贡献突出的员工，不仅被奖励的员工会对工作投入更大的热情，而且还能在团队中形成你追我赶的工作氛围。

当众奖励员工，不一定非得采取金钱的方式。其实，每个人都有得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到认可、获得荣誉的心理需求，对于那些在工作中表现非常优秀、具有代表性的杰出员工，领导者给予他们相应的荣誉是十分必要的，因为这样做会取得很好的激励效果。

在现代企业中，很多精明的领导者都非常善于运用给员工相应的甚至是超出预期的荣誉的方法来激励自己的员工。

仅仅用了十几年的时间，青岛港集团就在常德传总裁的率领下，实现了由过去仅能维持生存，到现在为国家净增110多亿元优良资产、上缴国家各种税费55亿元的优秀业绩，这不能不说是一个奇迹。

奇迹的出现源于青岛港集团全体职工的努力，也得益于常德传总裁所倡导的荣誉激励法。在青岛港集团，只要员工做出了巨大贡献，集团就会授予他们相应的荣誉，比如“振超效率”、“琳琳快磅”、“义爱神车”、“杰敏智控”、“吉强精骑”、“王啸飞燕”等，这些荣誉不但激励了荣誉获得者本人，同时也是对其他员工的一种提醒和鼓舞，有利于营造“你追我赶”的良性工作氛围，促进企业效率的迅速提高。

诺伊斯博士是英特尔公司的创建人之一，他曾经这样说过：“表现杰出的员工最喜欢别人来测量他的成就，因为别人如果不测量，就无法来证明自己的杰出。”

一般情况下，可用以下公开奖励的办法来激励表现杰出的员工。

（1）设立一个特别荣誉奖，并为这个奖取一个很响亮的名称，以奖励员工在某个领域所作出的特别成就。

（2）让员工投票选举本年度最优秀的员工、主管、经理或先进同事，发给他的一份纪念品，并颁发荣誉证书。

（3）设立一个奖项来表扬员工在职责之外的特殊表现，如送他一件名牌高级运动衫，并把这个奖的名称写上去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公开地给有突出贡献的员工以必要的奖励，这是一种能给员工带来极大的荣誉感和自豪感的方式。当他们得到奖赏后，会觉得非常荣耀，为了把这种荣耀保持下去，也为了回报给予他荣耀的人，他们肯定会比原来更加努力地工作。这样不但能激励得奖者本人，还能激励团队的其他人，使激励效果最大化。



对员工的激励手段要因性格、兴趣不同而异

在团队里，每个成员的性格都不一样。如果团队领导希望每位员工都能发挥他们最好的一面的话，那么你需要做的最重要的一件事，就是将他们当成独立的个体看待，然后针对不同性格的员工采取不同的激励手段。

激励员工的最大误区就是扼杀其个性，领导者不能因为强调办公室里的团队合作而磨灭员工个人的创意思考与主动精神。

麦当劳的员工都有着各自不同的背景和个性。在他们当中有在纽约市当过警察的邓纳姆，有大学教授特雷斯曼，有法官史密斯，有银行家西罗克曼，有犹太教士凯茨，有从事过服装销售的科恩布利斯，有做过牙医的瓦卢左博士，他们中还有军官、篮球明星、足球运动员，等等。麦当劳的员工来自于你可以想象的任何一种职业。他们当中也有许多脾气古怪的人。

众多个性不同的人同在麦当劳工作，所以要让他们和谐地团结在一起便成为一项艰巨的任务。虽然他们每个人都热爱自己的工作，并对工作有不同的建议和强烈的参与意识，但一旦搞不好，员工内部就会矛盾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



重重。在这样的企业里，采取集权管理也许是最有效的办法，可以避免年轻气盛的经理们发生冲突。但是麦当劳从一开始就拒绝了这样的企业结构。领导者认为，既然雇佣了这么多性格独特的人来参与麦当劳的经营，那么给每个人以足够的发展空间才是较佳的管理方法。因此，麦当劳能够容忍不同性格的员工，并给了他们很大的自由度，让他们发挥自己的专长。麦当劳虽然要求员工的作业程序必须统一，但并不以高压政策管理员工。麦当劳的员工都对工作充满兴趣，并有信心和能力做好工作，他们的工作表现都能够得到充分的尊重。

许多经验教训说明，企图磨平员工的多样性个性特征，消灭不同的个性，铲除不同的意见或见解，就是在扼杀员工的创造性。所以，诚心诚意地尊重每个员工的个性，就是要容忍和保护这些“不同”，而对于领导者来说，更应该尊重员工的个性，耐心地听取不同意见，鼓励他们发表不同看法，并尊重不同见解。事实证明，这对于形成企业中的创造气氛是一件功德无量的事。

在日常工作中，领导者要容忍员工不同的性格，给不同个性的人适合的发展空间，同时还要善于发现员工的兴趣，利用员工不同兴趣的优势给员工以适当的发展空间。具体来说，要做到以下两点。

1. 要用心发现下属的兴趣

爱因斯坦说过：“我认为对于一切来说，只有‘热爱’才是最好的教师。”郭沫若也说过：“爱好出勤奋，勤奋出天才。”一个人如果对某种事物产生了感情和兴趣，就会全神贯注、如痴如醉地沉湎于其中；不仅吃苦受累在所不惜，而且常常会因此而寝食俱废，甚至献出自己的青春和生命。许多令人瞩目的科学成就和石破天惊的奇迹，就是这样被创造出来的。所以，从一个人的兴趣往往可以窥见他的思想、气质和用心所在，也可以发现他的潜力和才干，这无疑给领导者知人善任提供了极好的信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



息。所以每一个团队的领导者都要用心观察和发现下属的兴趣，以作为考察和发现人才、培养和使用人才的重要依据。

2. 充分利用下属的个人兴趣

一个人的兴趣所在，往往就是他的长处和优势所在。把他感兴趣的工作分配给他，其积极性、主动性、创造性和责任感就会油然而生，他的工作就会干得很好。而如果做他不感兴趣的工作，就会使其感到百无聊赖，索然无味。即使提供给他的条件再好，待遇再高，他也难以做出成绩来，因为他失去了发挥自己的长处和优势机会，这是在“舍长取短”。所以，领导者在给下属任职、定岗和安排任务时，应尽可能多地照顾到员工的个人兴趣，使其工作与兴趣、专长统一起来，为其提供一种适合其兴趣的工作环境，以使每个员工干他最感兴趣的工作。例如，让“求知型兴趣”的人去钻研科学，研究问题；让“事业型兴趣”的人去独当一面，开创新领域；让“艺术型”“娱乐型”兴趣的人去从事企业文体事业，等等。

另外，兴趣与年龄、职业和性格也有很大关系。例如，老年人愿意做比较稳定的工作，年轻人则活泼好动；技术人员热爱自己的专业，经济人才则对商品生产和流通领域感兴趣；性格外向的人喜欢交际，愿意从事社会活动；而性格内向的人则喜欢自己埋头苦干，等等。因此，领导者要善于根据每个人的特点和兴趣，扬长避短，对不同性格的人施以不同的激励方式，使每个人都能最大限度地发挥自己的才能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进



制定和实施有效的晋升制度

管理实践证明，制定和实施有效的晋升制度，让出色的员工适时得到提拔，不仅可以满足员工的心理需要，并且能让他们感觉到团队领导对他们的信任，从而忠诚于所在团队，自动自发地为团队贡献最大的力量。

日本企业界权威富山芳雄曾经亲身感受过这样一件事：

日本某设备工业企业材料部有位名叫B君的优秀股长，因为精明强干，上级交给他很多任务。B君工作积极、人品好，在自己工作的领域范围内非常勤奋，深受同事们的好评，富山芳雄也认为他是很有前途的。

但是，10年之后，当富山芳雄再次到这家企业时，发现B君竟判若两人。原以为B君已升任领导，谁知他已离开生产指挥系统的第一线，只充当材料部门一个有职无权的空头上司，没有正经的工作，也没有部下。此时的B君，给人的是一副厌世者的形象。

对这一情况，富山芳雄感到很惊异。经过调查了解，他才明白了事情的真相。原来10年之间，B君的上司换了3任。最初的上司，因为B君的精明强干，且是个靠得住的人物，丝毫没有让他调动的想法。第二任上司在走马上任时，人事部门曾经提出过调动提升B君的建议，然而新任上司不同意马上调走他，经过3个月的考虑，新上司答复人事部门：B君是工作主力，如果把他调走，势必要给自己的工作带来很大的不便，因此造成工作上的损失他是不负责的，甚至提出挑衅的问题："是不是人事部门要替我的工作负责？"这样，哪任上司都不肯放他走，B君就只

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



好长期被迫做同样的工作，提升也只能不了了之。

B 君最初似乎没有什么想不通的，干得不错。然而，随着时间的推移，他逐渐变得主观、傲慢、固执，根本听不进他人的意见和见解，加之他对现在的工作已了如指掌，对员工的意见更是丝毫不予采纳，发号施令、独断专行，结果使得其部下都不愿意在他身边长久干下去，纷纷要求调走。而他的上级领导也认为，他虽然工作内行，堪称专家，却不适合担任更高一级的职务。由此，他变得越来越固执，以致工作出了问题，最终被调离了第一线指挥系统。

可见，总让员工原地踏步是不可取的，应给那些有能力的员工提供晋升的渠道。如果领导者对他们总是不放心，他们感觉到的就是你不信任他们，怀疑他们的能力，这样他们肯定不会尽心竭力、自动自发地去工作。

众所周知，无效的晋升会让团队的效率低下，晋升一个不称职的员工会让其他员工大失所望，并且对团队也有负面影响。同样，不公平的晋升则会引起员工的抵触、猜疑和担心，使得团队的正常运作被打乱，从而影响到最终目标的实现。那么，如何制定和实施有效的晋升制度呢？

概括起来，职位晋升有以下四种方法：

（1）职位阶梯。职位阶梯是指一个职位序列中职位渐进的顺序。序列中列明了每个职位的头衔、薪水、工作经验、接受过的培训、所需能力等能够区分各个职位的不同内容。领导者以职位阶梯为指导来晋升员工。有了职位阶梯，员工的任职资历就将成为其是否被晋升的依据之一。

（2）职位调整。职位调整的目的在于晋升那些职位发展空间有局限的一小部分员工。这一部分员工年轻、有干劲、有能力。但是对他们的提拔会影响其他有资历的候选人的干劲，因为他们毕竟也在这个岗位上勤勤恳恳工作了多年。所以先对他们进行职位调整，再进行晋升，可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



保护有资历的员工的尊严，让大家都可以在更加适合自己的岗位上献力献策。

（3）职位竞聘。职位竞聘是指允许当前所有员工来申请晋升的机会。其好处在于增强了员工的动力，同时减少了由于领导者的偏爱而产生的不公平晋升的可能。然而，职位竞聘意味着要增加大量的文字工作和过长的竞聘时间。领导们必须作出正确的判断，排除不合格的员工。他们必须对所有应征者做出评估，并对被淘汰的应征者做出合理的解释。

（4）职业通道。职业通道是指一个员工的职业发展计划。对于团队来说，可以让团队更加了解员工的潜能；对于员工来说，可以让员工更加专注于自身未来的发展方向，并为之努力奋斗。这一职业发展计划要求员工、主管以及人力资源部门共同参与制订。员工提出自身的兴趣与倾向，主管对员工的工作表现进行评估，人力资源部门则负责评估其未来的发展可能。

一般来说，资历和能力是领导者做出晋升决策的基本依据。资历可以从员工服务年限、所在部门以及工作岗位来衡量；能力可以从技能、知识、态度、行为、绩效表现、才干等方面来衡量。总之，能力衡量是一个复杂的过程。不同类型的团队以及同一团队中不同的职位等级所需的能力结构是不一样的。

在做出晋升决策之前，团队领导有必要进行绩效评估。在设计一套绩效评估系统之前，领导者必须做出决定，是基于现在的工作还是基于未来的工作进行评估。很多现有的技术都倾向于评估员工现在的绩效。评估是由现在的领导者根据员工工作绩效做出的，而这些工作任务则是由员工当前的职位级别所决定的。

问题在于，员工总是希望被晋升，直到他们达到能力的极限。这表明过去的绩效并不是一个晋升的好标准。所以，在做出晋升决策之前，领导者有必要首先评估新工作本身，明晰该工作目前和未来存在的问题，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



并设立短期目标。领导者应该做出如下评估：首先评估工作所需的知识、技能和个人品质；其次评估情境因素；再次评估候选人的能力；最后基于自己的判断来确定人选。最佳的候选人应该达到新职位的最低标准，才将获得这一职位。他若不愿意接受，第二人选将获得该职位。基于这样的系统评估方法，领导者就能够找到最合适的任职者。

此外，领导者还要考虑到所有员工都应有平等的机会。进行职位竞聘是很有必要的，以便所有员工都可以加入到晋升选择中去。团队应该有一个公平的晋升制度，该制度应当被员工和领导者双方所接受。这样就可以使员工得到很好的激励和回报，实现团队绩效改进的目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章

激活竞争
——提升团队的整体竞争力



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



给每个员工充分的竞争机会

竞争既是大自然的生存法则，也是现代团队管理的重要原则。如果团队内部存在一定的竞争气氛，就能快速有效地激发员工的士气，而且还能在很大程度上提升员工的创造力和完善其职业精神。

心理科学实验证明，竞争可以增加一个人 50%，或更多的创造力。每个人都有上进心、好胜心，耻于落后。竞争是激励员工上进的有效方法。没有竞争，就没有活力、没有压力，那么团队也好，个人也罢，都不能发挥潜能。

查尔斯·施瓦斯是美国著名的企业家，他的一个子公司的员工总是完不成定额。该公司经理用了所有能想到的办法——劝说、训斥，甚至以解雇相威胁，都无济于事，员工依旧完不成定额。鉴于此，施瓦斯决定亲自到该公司处理此事。

施瓦斯在公司经理的陪同下到公司里巡视。这时，正好是白班工人下班、夜班工人要接班的时候。施瓦斯问一位工人：

“你们今天炼了几炉钢？”

“5 炉。”

施瓦斯听了工人的回答后，一句话也没说，拿起笔在公司的布告栏上写了一个“5”字，然后就离开了。

待夜班工人上班时，看到布告栏上的“5”字，感到很奇怪，不知道是什么意思，于是去问门卫，门卫将施瓦斯来公司视察并写下“5”字的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



经过详细地讲述了一遍。

次日早晨，当白班工人看到布告栏上的“6”字后，心里很不服气：夜班工人并不比我们强，知道我们炼了5炉钢，故意比我们多炼一炉，这不是明摆着给我们难看，让我们下不来台吗？于是，大家劲儿往一处使，到晚上交班时，白班工人在布告栏上写下了一个“8”字。

智能过人的施瓦斯用他无言的挑战，激起了员工之间的竞争。后来，该公司最高的日产量竟然达到了16炉，是过去日产量的3.2倍，结果这个平日落后的公司的产品产量很快就超过了其他子公司。

施瓦斯利用人们“好斗”的本性，不仅巧妙地解决了该厂完不成定额的难题，还使工人们处于自动自发的工作状态，最终的受益者是不言自明了。

在员工中引入竞争机制的目的是激励员工，做到人尽其才，发展团队的事业。为此，领导者必须为员工参与竞争提供条件，给每个员工以充分的竞争机会。这些机会主要包括人尽其用的机会、将功补过的机会、培训的机会，以及获得提拔的机会等。在团队管理中，领导者必须坚持以下三个原则，以保证每个员工都能够获得充分的竞争机会。

1. 机会均等原则

也就是说，不仅在竞争面前人人平等，而且在提供竞争条件上也应当是人人平等的。这些条件通常是指物质条件、选择的权利等。

2. 因事设人原则

在一个团队里，由于受到事业发展的约束，竞争的机会只能根据事业发展的需要而定。领导者虽然应当为员工的进步铺平道路，但是这种进步的方向是确定的，即团队事业的发展和成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 连续原则

连续原则，是指机会的给予既不能是“定量供应”，也不能是“平等供应”和“按期供应”，而应是在工作过程中不断地给予员工，使其在努力完成了一个目标之后，接着就有为之奋斗的新的目标存在。换言之，就是让员工在任何时候都能获得通过竞争来实现进步的机会。



为员工设定竞争对手，令其主动展开竞争

每个人都希望自己出人头地，其潜在心理是都想站在比别人更优越的位置上。从心理学角度来说，这种潜在心理就是自我优越的欲望。只要有了这种欲望，人们就会积极成长，努力向前。当这种自我优越的欲望出现了特定的竞争对象时，其超越意识就会更加明显。

不服输的竞争心理人人都有，强弱则因人而异。即使一个人的竞争心再弱，他的心中也总会潜伏着一种竞争意识。

明白了这一点，团队领导者只要利用员工的这种心理，并为其设立一个竞争的对象，就能在团队内部形成竞争的“小气候”。只要让员工知道有竞争对象存在，就能够轻易地激发出他们的工作热情，从而使他们主动展开竞争，那么工作效率自然就会提高。

纳德在管理自己的员工时，就成功地使用了“设置竞争对手”的激励方法。有一次，他对一个一向很努力的熟练工人说：“卡洛斯，我吩咐你做的事情，为什么这么长时间你才做出来呢？你怎么不能像琼斯那样快呢？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



然而，对琼斯，他却是这样说的："琼斯，你做事为什么不能以卡洛斯为榜样，像他那样高效呢？"

不久以后，琼斯刚出差回来，纳德便留下一张纸条叫他做好一个铸件，马上送到铁道开关及信号制造厂去。这个条子是周六写的，但是周日早上琼斯就把这件事办好了。

周日清晨，纳德在制造厂里看见了琼斯，便问：

"琼斯，你看见我留下的纸条了吗？"

"看到了。"

"你什么时候去铸呢？"

"我已经铸好了。"

"啊？这是什么时候的事情啊？你真的已经做好了吗？"

"是的，我已经铸好了。"

"那铸件现在在哪里啊？"

"我已经将它送到制造厂了。"

纳德听了欣喜若狂，因为他找到了一条激励员工提高效率的好方法，而且他为这种方法如此高效而感到惊奇。同时对于琼斯来说，纳德的嘉许让他备受鼓舞，觉得领导很欣赏自己。

在以上案例中，纳德成功地使用了"设置竞争对手"的方法，激励了琼斯的工作热情。

竞争意识其实是人们渴望被认同、渴望卓越的心理体现。团队领导者要充分利用员工的这种竞争意识，并有目的地为他们设立竞争目标，让他们与自己的内心设计相符，从而不断激发他们的潜能，为团队做出更大的贡献。在具体实施时，可以参考以下做法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1. 做好岗位备份，让员工时刻感到竞争的压力

给每个员工公平竞争的机会，即每个岗位都要有一个或多个“备份”，不能一个岗位只有一个人能做。让员工时刻感受到竞争的压力，时刻意识到要想比竞争对手做得好，就要加倍努力。

2. 向特殊员工暗示竞争对手的存在

如果某位员工身份特殊，而且工作不积极，却又不好直接给其设立竞争对手，不妨用言语来暗示他，让他知道竞争对手的存在，从而激发该员工努力工作。

3. 引入外来竞争对手

当竞争对手不容易找到时，团队领导者不妨拟设一个竞争对手让员工间彼此竞争。如跨部门设立，或寻找同岗位的兼职、招聘新员工等。

4. 用裁员威胁逼迫员工主动展开竞争

对于经营状况不理想而员工又不愿意努力工作的部门，不妨向他们挑明团队裁员的打算，让他们主动展开竞争。但在使用这一策略时，团队领导者需要根据团队的实际情况谨慎为之，万不可草率行事。



避免团队成员之间的恶性竞争

虽然竞争是团队管理工作的一个重要手段，但如果方法失当，就很可能会引起员工之间的冲突，甚至会影响团队的日常运作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.qihuo.net



领导者在引入竞争机制后，要认真地分析哪些竞争是良性的，可促进团队积极向上；哪些竞争是恶性的，会摧毁团队的力量。另外，领导者还要避免错误导向，积极引导员工参与到良性竞争中来。

1. 适度引入竞争

毋庸置疑，竞争能够提升团队的活力，但凡事过犹不及。过度强调竞争或引入竞争项目，会使团队成员之间彼此争斗不休，很可能演变成“不达目的，誓不罢休”的态势，从而极大地影响团队建设和任务的执行。

一位经理在一次培训课上听到培训师说起“鲶鱼效应”，很受启发。他回到公司后，很快招聘了 8 位新员工，加入到原本 10 人的团队中。结果，老员工认为这是老板要“大换血”了，招聘新人明摆着是在下“逐客令”，于是有不少老员工相继提出了辞职。

像这位经理这样一味地追求竞争的效果，结果造成了团队整体的波动，不仅没有促进竞争，反而影响了团队成员的情绪。其实，我们所引入的“鲶鱼”，只要能让员工警醒，并调动其积极性就足够了。

2. 倡导在竞争中合作

某超市营业部的曲经理很注重培养团队的竞争气氛，甚至将绩效考核细分到每季度、每月、每周，而且每次考核后都为员工排名次。

一次，一位客户怒气冲冲地闯进了曲经理的办公室，因为她刚刚买的电动剃须刀用了半个月就不能用了。曲经理妥善处理了这位客户的问题，让她满意地走出了公司。之后，曲经理连忙询问营业人员为什么没有及时处理此事。

原来，这位客户本该由员工 A 接待，不凑巧的是，当这位客户找来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的时候，员工 A 正好带另一位客户去兑换奖品了，当时只有员工 B 在。员工 B 看到这位客户是 A 的客户，和自己没有关系，况且还可能给自己带来不必要的麻烦，浪费自己的接待时间，便没有帮忙处理。

上例中的员工 B 明显缺乏团队合作精神，他意识到与员工 A 是竞争关系，却没有意识到眼前的这位客户是整个团队的客户，如果客户投诉，影响的将是整个团队的声誉，俗话说“覆巢之下焉有完卵”。

团队领导者应杜绝这种将个人利益凌驾于团队利益之上的行为，倡导员工在竞争中合作。对此，领导者可以采取以下方法。

（1）明确补位机制，从制度上促成员工之间的合作。

（2）强调竞争的同时要保证团队的利益，要求员工在实现团队目标的前提下展开竞争。

（3）建立奖惩机制，对不合作的员工给予惩戒。

（4）开展各类团队活动，培养员工的合作意识。

3. 通过心理疏导预防和遏制不良竞争

为避免员工在竞争中不择手段，领导者应创新奖惩制度，通过对员工的心理疏导来预防和遏制不良竞争行为。

避免不良竞争，需要领导者在日常工作中时刻关注员工的心理变化，并采取相应的措施。

（1）建立科学的业绩评估机制，根据员工的实际业绩客观、恰当地评价员工。

（2）鼓励员工多沟通、多交流，有意见当面提。

（3）杜绝员工打小报告，一旦发现，领导者绝不能轻信一面之词，并要有效制止事态的蔓延。

（4）及时清理“害群之马”，如果有人危及团队稳定，要予以严惩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



此外，领导者还可通过采取创新奖励的方式，让每个员工都怀有“通过正当竞争来战胜他人”的正确心态，继而通过努力获得更大的奖赏和晋升空间。



激起员工争强好胜的欲望

每一个人都有争强好胜的心理，希望自己“比别人更重要”。这种欲望能调动人的潜能，产生一种积极向上的力量。

前美国国务卿基辛格博士以能在非常繁忙的情况下仍然坚持把计划书做到最好而闻名。一次，一位助理呈上一份计划书给他，数天之后，该助理问了他对其计划的意见。基辛格和善地问道：“这是不是你能做的最佳计划？”

“嗯……我在这份计划书上确实花费了相当大的工夫。”助理的表情有些不快。

“我相信你再做些改变的话，一定会做得更好。你要知道，别人是无法完成这份计划书的，难道你不希望将这份计划做得完美无缺吗？”基辛格充满期待地对助理说。

助理顿时眉开眼笑地说：“也许计划书上有一两点可以再改进一下……也许需要再多说明一下……”

随后助理走出了办公室，腋下挟着那份计划书，并下定决心要研拟出一份任何人——包括亨利·基辛格都必须承认是“完美的”计划书。

这位助理加班加点地工作了三周，甚至有时候就睡在办公室里，终

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



于完稿了！他很得意地迈着大步走进基辛格的办公室，将报告呈交给基辛格。

当他听到那熟悉的问题——“这的确是你能做到的最完美的计划了吗”时，激奋地说：“是的，国务卿先生。”

“很好，”基辛格说，“感谢你的辛勤劳动。”

“争强好胜”体现的是一种竞争心理。因此，领导者要想把竞争机制真正在团队中建立起来，就必须先解决下面两个问题。

1. 诱发员工的“逞能”欲望

员工都是具有一定能力的，其中有些人愿意并且希望能够一试身手，以展现自己的才能；而有的员工则由于种种原因，表现出一种“怀才不露”的状态。这就给领导者提出了一个问题：如何诱发员工的“逞能”欲望。通常的做法有以下两种：

第一种是物质诱导的方法。即按照物质利益的原则，通过奖励、待遇等，促使员工努力工作、积极进取。

第二种是精神诱导的方法。这其中又分为以下两种情况：其一是事后鼓励，比如在员工完成了一项任务后给予表彰或表扬。其二是事前激励，即在交给员工某项工作之时就给予恰当的刺激或鼓励，使其对该项工作的完成产生强烈的欲望。这样一来，其行为必然会被成功意识所支配，从而乐于接受任务，并竭尽全力地去完成。尤其是对那些好胜心或者进取心比较强的员工来说，事前激励要比事后奖励更有效果。

事前激励一般有两种做法：一种是正面激励，一种是反面激励。前者是指从正面予以勉励，并向其明确事后的奖励政策。后者就是通常我们所说的“激将法”。由于这种做法对人的尊严和荣誉感有着强烈的刺激，所以在一般情况下都能达到激励目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2. 强化员工的荣辱意识

荣辱意识是使员工勇于竞争的基础条件之一。但是人的荣辱意识各不相同，有的人荣辱感非常强烈，而有的人荣辱意识则比较弱。因此，团队领导在启动竞争机制时，必须强化员工的荣辱意识。

强化荣辱意识，首先要激发员工的自尊心。自尊心是人重要的精神支柱，是进取的重要动力，并且与人的荣辱意识有着密切联系。员工一旦失去自尊心就容易变得妄自菲薄、情绪低落，甚至内心郁郁不满，从而极大地影响劳动积极性。

然而事实上，并不是每个人都具有强烈的自尊心。有关分析表明，员工自尊心的表现大致分为三种类型，即自大型、自勉型和自卑型。

自大型者，他们的荣辱感极强，甚至表现为只能受“荣”而不能受“辱”，并且他们的荣辱感往往带有强烈的嫉妒色彩。对于这类员工，领导者应加以正确引导，以防止极端情况发生。

自勉型者，其荣辱意识比较强。对于这类员工，领导者只需要稍加引导就可以了。

而对于自卑型的员工，领导者必须通过教育、启发等各种办法来激发其自尊心，尤其要引导其认识到自身的能力和价值。

强化荣辱意识还必须明确荣辱的标准。究竟何为“荣”，何为“辱”，要让员工有一个明确的认识。在现实中，荣辱的区分确实存在问题。比如说，有的人对弄虚作假嗤之以鼻，而有的人则把它当成一种能力；有的人认为直言直语是忠诚老实的表现，而有的人则把它看作是无能的表现。所以，团队领导应当帮助员工树立正确的荣辱观。

此外，强化荣辱意识还必须在工作过程中具体地表现出来，让员工看到进者荣、退者辱，先者荣、后者辱，正者荣、邪者辱。只要员工的荣辱意识得到增强，那他们的进取心必然能得到增强。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章

心理减压
——及时遏止不良情绪蔓延



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



消除职业倦怠症

刚刚获得一份工作或者接手一项新的工作任务时，人们通常都会表现出极大的热情，干劲十足。很快，当新鲜感消失，工作驾轻就熟，或者在工作中遇到难以解决的困难，当初的激情也就随之消失了。

更可怕的是“职业倦怠”现象的出现。工作几年之后，随着时间的流逝，人事的消磨，一种不可名状的疲倦懈怠感会渐渐弥漫人们的心灵。似乎自己所有的情绪资源都已经耗尽，对工作缺乏激情，不热心不投入，每天的工作只是应付了事，甚至会害怕工作。

职业性倦怠对于职场人士来说是一种可怕的现象，一旦陷入其中，那么吸引过你的不能再吸引你，以前感兴趣的东西早已视而不见。曾经的勃勃生气消失了，取而代之的是一种几近麻木的疲倦懈怠和苍苍暮气。

厌职情绪和缺少工作激情是十分普遍的现象。据美国权威调查机构的数据显示，有 50% 的人对自己的工作有着不同程度的厌倦和不喜欢。中国人民大学和新浪新闻频道曾联合进行过一项调查，结果显示，有近七成的上班族“不和谐”地工作着，认为自己的工作没有什么意思，在工作中难有激情。中国人力资源开发网进行的“职业倦怠指数”调查显示，在 4000 名被调查者中，有 70% 的人出现了轻微的工作倦怠；有 39.22% 的人出现了中度工作倦怠；还有 13% 的受调查者出现了严重的工作倦怠，也就是说，每 8 个受调查者中就有 1 个人出现了比较严重的工作倦怠。

职业倦怠的发生是一个渐进过程。在工作初期，人们的工作热情高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net



涨、资源充足，但随后就会热情不断降低，资源和能量不断消耗，倦怠感便开始袭来，在工作 4 年左右达到高峰。职业倦怠心理不同程度地存在于每一个职业人的身上，它对个人和团队都是一种能量的消耗。

员工工作倦怠，有团队的原因，也有个人的原因，当员工感觉自己很累，做事情也变得没有先前那么积极，没有了当时的冲劲与激情时，作为团队的领导者，该怎样帮助员工提高工作热情呢？

首先，领导者要搞清楚职业倦怠现象产生的原因。员工产生工作倦怠，从组织层面分析，有以下原因：

（1）工作分析不到位，有人没事干，有事没人干，遇到职责界定不清时就临时抓人来做，用部分人的努力和贡献掩盖另一部分人的懒惰。

（2）绩效考核流于形式，或指标设计不合理，量化程度不够，不能客观反映绩效，干好干坏一个样，干与不干一个样儿。

（3）绩效结果应用不科学，和薪酬结合不紧密，不能奖勤罚懒；和培训及职业生涯规划脱节，员工看不到自己的前途。

（4）用人机制老化，能进不能出，唯资历论，人才上不去，庸才汰不出。

（5）团队价值观不清晰。

因此，一定要对症下药，消除员工的职业倦怠症。具体来说，团队领导者可以从以下几个方面来做：

（1）重新审视岗位描述。哈佛大学公共卫生学院教授、组织心理学家大卫·加维奇认为，重燃员工的工作热情与激情的方法，应该从重新审视岗位描述开始。

如果员工产生工作倦怠的原因是团队管理混乱、工作职责不清，那么领导者就应当从业务流程梳理开始，重新进行工作分析。如果团队没有规范的业务流程的话，也不妨在工作分析之前建立规范的业务流程标准文本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同时，领导者在进行业务流程梳理和工作分析的时候，一定要与员工充分沟通，让员工参与到业务流程梳理和工作分析工作中来，邀请员工参与讨论和制订他所在岗位的岗位描述。这样既能帮助团队更好地完成岗位描述，也能了解员工的职业发展空间。领导者还可以问一问员工，他们最想做什么工作。最好能让员工知道，要想被提升到理想的职位，做自己想做的事情，他们还需要什么样的经验、技能和知识等。这样，既明确了员工的工作职责，同时又帮助员工做了职业规划，设立了工作目标。

（2）优化用人机制。流水不腐，户枢不蠹。在团队中，应建立能上能下、能进能出的用人机制，让能者上、庸者下，使优秀人才能够脱颖而出，以调动员工的工作激情。

某公司一个生产部门连续三个月产量、质量下降，员工主观能动性大大降低，工作敷衍应付。针对上述现象，公司领导召开全体员工会议，作出了三项决定：

①制造部裁人 1/4，依据是三个月的绩效及工作表现。

②动态用工：把员工分为四类，即优秀员工、合格员工、在岗培训员工、下岗培训员工，四种状态动态调整。

③淘汰掉队者：团队的战略发展目标是既定的，团队会坚定不移地朝着这个目标努力，如果不朝着这个方向发展，团队就没有出路，所以员工要打起十二分精神，紧紧跟随不要掉队，掉队就意味着被淘汰。为了保障 60% ~ 70% 员工的利益，团队会毫不犹豫地把掉队的 30% ~ 40% 员工舍弃。

这样做的效果非常明显，员工的产量和质量大大提高，各项管理逐渐规范，员工落实工艺技术规范、主动提高技能的意识明显增强。将裁掉员工的薪酬分配给在岗员工，促进了员工工作积极性的提高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要想让动物园的鹿群保持健康的精神和体魄，就需要在鹿群里放入一只狼，团队领导者需要考虑的就是怎样把狼放进去。

（3）实行岗位轮换制度。管理大师、双因子激励理论的创建者弗雷德里克·赫兹伯格认为，激励员工有三种方法，即轮岗、拓宽工作职责范围和交付员工更有挑战性和更有难度的工作。通过改变员工工作的内容、工作量和工作方式，可为员工带来新鲜感，刺激他们身上已经麻木的神经，让他们在变化和压力中重新“活”过来。

传统的管理方式强调组织分工明确，结果员工每天重复着单调的工作，虽然在一定程度上提高了生产率，但员工的满意度下降了。现代管理方式提倡以人为本注重完善人的能力，开发人的潜力。岗位轮换制度为员工创造了更加充分、更加主动地选择具有挑战性工作的机会，从而使员工的工作内容横向丰富化和纵向扩大化，这样，工作产生的乐趣和挑战性就成为工作本身对员工的回报。例如，索尼公司每隔两年便让员工调换一次工作，特别是对于精力旺盛、干劲十足的员工，不是让他们被动地等待工作变动，而是主动为他们提供施展才华的机会。这样的岗位轮换制度激发了员工的工作热情，为人才提供了一种可持续发展的机遇。

（4）让工作丰富化。对于一些不能轮换的岗位，可以通过目标多样化、工作丰富化来激励员工的工作热情。工作丰富化与工作扩大化、岗位轮换不同，它不是水平地增加员工工作的内容，而是垂直地增加其工作内容，通过工作内容和责任层次的改变，让员工更加完整、更有责任心地去工作，从而使他们获得工作本身的激励和成就感。

①赋予员工一定的工作自主权和自由度，给员工充分表现自己的机会。员工感到工作的成败来自于他的努力和控制，从而认为与其个人职责息息相关时，工作对员工就有了重要的意义。实现这一良好工作心理状态的主要方法，就是通过完善岗位（或职务）说明书来明确各岗位的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

职责，给予员工工作自主权。

②增加员工的责任。例如不仅要增加设计本身的责任，还要增加其控制产品质量，保持生产的计划性、连续性及节奏性的责任，使员工感到自己有责任完成一个完整工作的一个小小的组成部分。同时，增加员工的责任也意味着降低管理控制程度。

（5）营造绩效导向的团队文化。团队要建立一种绩效导向的文化氛围，就必须把人力资源管理相关制度——岗位安排、工资报酬、职位提升、降级降职及解雇等看成是团队真正的控制手段，建立科学合理的绩效机制下的奖惩制度，通过团队的各项决定向每一个成员表明，团队真正需要的、重视的、奖励的是什么，团队不提倡、不赞成的是什么。奖励要够分量，惩罚也要有力度。

同时，团队还应该对员工的工作目标给予重视，对他们所做的工作给予反馈，并帮助其成长。当员工知道自己的工作表现的优缺点在哪里时，绩效管理也就成功了一半。绩效管理制度还要与团队的培训、晋升、薪酬联系起来。

在良好的团队文化氛围中，员工的贡献能够得到及时的肯定、赞赏和奖励，从而使员工产生极大的满足感、荣誉感和责任心，激励员工以更大的热情投入到工作中去。



给员工施加压力要适度

适度的压力能够让团队成员紧张起来，并产生危机感，继而激活斗志。领导者在使用压力激发团队成员活力时，必须熟知压力与动力的关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



系，以便掌握好施压的度。

心理学家叶克斯与杜德逊提出用他们名字命名的“Yerkes-Dodson 法则（叶克斯—杜德逊法则）”，为“适度紧张感能带来诸多积极影响”提供了科学的依据。他们认为，压力与动力之间存在一种倒 U 形的关系。适度的压力有助于动力达到最大值。压力过大或者过小，都会导致工作效率的降低。

只有将压力调整到最优点，才能产生积极的效果。如果给员工的压力达不到一定程度，就不能让其充分发挥潜力。相反，如果压力超过一定限度，则会让员工产生恐惧、愤怒、焦虑等情绪，甚至还会引起攻击、反抗等行为的发生。因此，领导者在施加压力时，应把握好分寸。

1. 适度给员工施压

台塑集团享有“台湾企业中的王中之王”的美誉，其创始人王永庆曾说：“如果赋予一个人没有挑战性的工作，是在害他。我觉得人的潜能是无限的，给予员工没有挑战性的工作，员工的潜能根本无从发挥，他的一生也就完了！”王永庆认为，只有对员工施加一定的压力，才能培养出杰出的人才。

王永庆善于在企业中营造充满压力的环境，“午餐汇报”是其压力管理中最著名的一项。王永庆每天在公司吃完午饭后，便会在会议室召见各个部门主管，听取他们的工作报告，并提出一些犀利而且细微的问题。王永庆的记忆力超好，又喜欢刨根问底，所以，为了应对“午餐汇报”，每位主管每周都会工作 70 个小时以上，以保证自己对所管辖部门的大事小情了如指掌。

王永庆通过“午餐汇报”给下属带来了不小的压力，为了让上级满意，主管们会更加努力地工作，且更注重工作细节。王永庆的这种压力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



管理极大地激发了下属的工作潜能。因此，团队领导者也应运用压力管理来激发员工的潜力，令其保持工作动力。要想适度施压，领导者应该掌握以下策略。

（1）制造危机意识。“生于忧患，死于安乐。”因此，领导者应时刻注意培养员工的危机意识，从而激发他们的动力。

华为技术有限公司总裁任正非就非常善于制造危机意识。他曾在不同的场合多次强调：“我现在想的不是如何去实现利润最大化，而是考虑企业怎么活下去，如何提高核心竞争力的问题。”他写过一篇题为《华为的冬天》的文章。在这篇文章中，他写道：“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至破产，我们该怎么办？我们公司的太平时间长了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼中出的海。而且我相信，这一天一定会到来的。面对这样的未来，我们应该怎样处理，我们是不是思考过？我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。”

任正非写下这篇文章时，华为正当盛世。任正非用这篇文章，指出了团队面临的潜在威胁，让员工树立危机意识，从而使华为在很短的时间内就成就了一番卓越的事业。

（2）设立超高目标。

松下电器公司的管理层经常会给员工提出可实现又稍有难度的奋斗目标，并在员工完成目标后兑现承诺的奖励，以让员工感觉到工作有奔头。

美国密歇根施萨克医疗设备公司要求，各个部门的利润率要保证年增长 20%。该公司外科部人力资源副总裁布莱克认为，每一位员工都希望在这样的环境下获得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



领导者给员工设定工作目标时，要将目标定得比员工的实际能力略高一些，这样能让他们既有想要完成目标的愿望，又能在完成的过程中保持一定的压力。

（3）引导良性竞争。“鲶鱼效应”告诉人们：没有竞争就没有活力。为此，领导者应积极引入良性竞争机制，以激发团队成员的干劲。

日本松下公司每季度都要召开一次由各部门经理参加的讨论会，以便经理们了解各部门的经营成果。每次开会之前，所有部门都按完成任务的情况被从高到低划分为 A、B、C、D 四个等级。会上 A 级部门首先报告，然后依次是 B、C、D 级部门。

松下公司的这种做法充分运用了人们争强好胜的心理，使各个部门自觉、主动地想尽办法提高自己的业绩，因为谁也不愿意排在最后汇报。

（4）完善考核和监督机制。完善考核和监督机制，让员工时刻了解自己的工作进度，从而调动他们的积极性和进取心。

联想集团每个季度都会进行一次考核。如果员工连续两个季度的综合考核结果都排在了末位，那么公司就会给他一次调岗的机会。如果调岗之后的表现仍不理想，就会对该员工实行“末位淘汰制”。

松下公司根据各个部门完成的利润，拿出其中的 40% 由各部门自行支配。这部分被留存的利润主要用于本部门员工的福利，以及更换或扩充设备等。部门完成的利润越多，留存的也就越多。

可以想见，当不称职的员工被“淘汰”时，会让其他员工产生“说不定哪天就轮到我”的顾虑，从而促使他们重新考虑自身工作状态是否符合团队要求，继而更加努力地工作。而差异化的奖励机制则会促使员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



工为了各自部门的利益而全力工作。

2. 及时给团队成员减压

员工压力过大，也会影响工作效率，甚至会与压力管理的目的相违背。过度的工作压力，会使员工出现一系列心理症状，如焦虑、烦躁、易怒等，还会导致员工对工作的满意度下降，甚至是不堪重压而离职。因此，领导者要及时给团队成员减压，具体应做到以下几点：

（1）调整工作内容。调整工作内容，能直接而迅速地减轻员工的工作压力。领导者可从以下几方面调整员工的工作内容。

①降低工作的复杂程度，让员工感觉到他的能力足以胜任某项任务。

②适当增加可以减轻员工体力劳动的设备，以减轻其身体的不适感。

③让员工感到工作很有意义，这样即使他们有压力，也能乐在其中。

④给员工一定的自主权和控制权，让他们感觉到工作尽在自己的掌控之中。

（2）提供情感支持。有这样一个实验：两组承受相同程度工作压力的员工参与实验，第一组员工可以得到上司的情感支持，第二组则没有。12 个月以后，研究者对实验结果进行比较时，发现第一组员工的患病率不到第二组员工患病率的一半。

人与人之间的支持可有效减轻压力，领导者可以通过鼓励员工来给员工积极的情感支持，以减轻员工的工作压力。具体可以采取以下措施。

①确保沟通渠道畅通，鼓励员工说出自己的真实想法或感受，以帮助他们释放压力。

②给不同需要的员工提供不同的支持，例如额外培训、岗位轮换机会或一天的休息时间等。

③不要直接为员工解决问题，而是要帮助员工提高解决问题的能力。

④不要经常向员工传递能够增加其精神负担的信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（3）为员工提供一个宣泄的场所。如果使用了上述两种方法仍然无法疏导和化解员工的心理困境的话，那么领导者可以考虑为员工提供一个宣泄的场所或一种宣泄方式，以帮助他们释放心中的压力。

①健身：设置健身场所，让员工在强身健体的同时有效舒缓压力。

②唱歌或跳舞：这两者都有助于发泄人们的情绪，激发热情。

③郊游：郊游能够让员工在亲近大自然的过程中暂时忘掉工作上的烦恼，同时也可以在郊游过程中增进团队成员之间的交流。

④放短假：领导者可给精神过度紧张的员工放个短假，使之调整心态。



正确对待和化解员工的抱怨情绪

俗话说“一人难称百人心”。在团队中，领导者作出一个规定，提出一个要求或是一个意见，很难做到让每一个员工都满意。于是，就会从多种渠道时不时传出一些“抱怨声”。例如：个人的工作成绩没有得到应有的承认和肯定；自己的合理化建议没有得到应有的重视和采纳；工作环境压抑、人际关系紧张，甚至一个办公室内彼此间也不来往……这些抱怨会严重影响员工的工作积极性和工作热情，从而影响整个团队的效率和效益。这些抱怨的产生，究其根源均在于沟通不够、沟通无效或沟通障碍。

作为领导者，如何处理这些来自不同渠道的抱怨声呢？是充耳不闻，还是在规章制度里明确写上不抱怨、拒绝抱怨？其实，在一个团队里，抱怨是不可避免的，关键是看领导者如何去正确面对员工的抱怨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



心理学中的霍桑效应告诉我们：不良情绪要及时宣泄，适当的宣泄就像心理排毒一样。当员工有愤怒、不满、抱怨等不良情绪时，及时的宣泄能让他们尽快恢复平静。相反，如果员工的不满情绪得不到及时宣泄，经过长年累月的积累后就会演变为抱怨、抵触等负面情绪。如果他们把这种情绪带到工作中去，自然会影响工作效率。

霍桑效应被广泛地运用于团队管理中。在松下电器的一个下属企业里，设有“精神健康室”，也称“出气室”。这个房间里摆满了各种哈哈镜，还有几个象征各级领导者的橡皮塑像，旁边备有棍子。当员工心情不好，或是对某位领导者心存不满时，可以走进出气室，拿起棍子狠揍橡胶塑像来发泄。等到员工的不满情绪得到宣泄后，就能够避免将对领导者的不满转移到工作和人际关系中。

优秀的领导者从来都不会对员工的抱怨声装作听不见，相反，他们会经常观察员工，以熟知他们的情绪。当发现员工有不满情绪的时候，领导者就是他们最忠实的听众，在倾听中引导他们把不良情绪宣泄出来。

事实上，领导者要获得驾驭下属的卓越能力，最快捷、最容易的方法之一就是用同情的心理，竖起耳朵倾听员工的谈话。然而，要成为一个好的听众，领导者必须做到以下几点：

1. 耐心倾听下属的抱怨

其实，员工的抱怨有时无非是为了发泄，他们需要听众，而这些听众往往是他们最信任的人。当你发现员工抱怨的时候，最佳的策略就是倾听，然后表现出你在听抱怨者说的话。

你可以找一个单独的环境，让员工无所顾忌地抱怨，即使对方的抱怨听起来毫无意义，你也不要查看你的电子邮件或者坐立不安，相反，你要给出回应，比如点头并说一些诸如“这一定很难受”以示同情或安慰之类的话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在大部分情况下，抱怨者都能够在十分钟甚至更短的时间内恢复正常情绪。只要你能让员工在你面前抱怨，那你接下来要做的说服工作就简单多了，因为你已经获得了对方的信任。然而，如果此时你采取一些愚蠢的强制性建议："别抱怨，这完全没用……"那么员工的抱怨只会延续更长的时间。

记住，抱怨者首要的需求就是感觉到自己的意见被倾听了。实际上，对于抱怨者自己来说，抱怨完他们就已经知道自己应该怎样去解决这个问题了。

另外，为了更好地了解下属的抱怨，在倾听的时候，领导者也要注意抱怨者的面部表情、仪态、姿势，以及他双手乃至全身的动作。要明白，成为一个优秀的听众，不仅需要领导者竖起自己的耳朵，还需要睁开眼睛，"听"懂下属的弦外之音。

2. 尽量了解起因

俗话说"无风不起浪"，任何抱怨肯定都是有起因的。领导者要想很好地解决员工的抱怨，就要尽量了解员工抱怨的起因。除了从抱怨者那里了解事件的原委之外，领导者还应该听听其他员工的意见。如果是因为部门关系或者同事关系产生的抱怨，那么领导者一定要认真听取双方当事人的意见，千万不要偏袒任何一方。

在事情没有完全了解清楚之前，领导者千万不要发表任何意见和言论。过早地表态只会使事情变得更加糟糕，更加难以解决。

3. 提供你的见解

有的领导认为员工的地位不高，有些牢骚也是很正常的，没有必要大惊小怪。这种想法是错误的。抱怨作为一种消极的情绪，既可以互相传染，也可以迅速发展。因此，作为领导者，对待员工的抱怨，首先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要给予足够的重视，只有重视了才有可能认真地想办法去沟通、去解决问题。

做了前面的工作之后，相信抱怨者已经开始慢慢恢复平静了，一旦抱怨者恢复平静，也就说明抱怨进入尾声了。而此时你也基本上清楚了员工抱怨的原因。接下来你要做的就是对员工的抱怨作出正面的、清晰的回复。

你可以问他："说出来对你有帮助吗？"无论答案是"是""不是"，还是"有点"，都不重要，关键是你通过这个问题营造了一种氛围，让抱怨者明白你之所以倾听他的抱怨，是为了帮助他。

不管怎样，到这一步，要解决抱怨者的抱怨就更容易了。现在，你可以继续问他："你愿意听听我对这个情况的看法吗？"如果答案是"不"，那么就没有必要再说了。你真诚地聆听了他的抱怨，已经竭尽所能地帮助他回到正轨了，现在你可以结束这场谈话了。如果他回答的是"是的，愿意"，那么，你就可以根据掌握的情况提出你的建议了。

此外，在你们的谈话即将结束的时候，你可以告诉你的员工，有比抱怨更好的选择。如果是他对周围的环境感觉不舒服，那就找出下面问题的答案：

（1）什么让自己感觉不舒服？

（2）为什么这些因素会让自己感觉不舒服？它有什么不合理的地方？

（3）哪些措施能让它变得更加合理呢？

（4）在什么时间、由什么人去执行这些行动呢？

4. 如果有必要，你要立即采取相应的纠正措施

上面几个步骤对于大部分抱怨者来说都是有效的，这会让他们在几分钟内回到真实世界里。然而，如果一名员工或者同事总是抱怨不停，甚至在领导与其谈话之后还是不停地抱怨，那么就存在两种可能：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（1）抱怨者本身可能存在情绪上的问题，并且这个问题已经蔓延到了工作场所。如果是这样的话，作为他的上司，领导者应该建议抱怨者立刻去做相关的心理咨询或者求助医疗援助。

（2）抱怨者和他的工作之间可能存在着某种难以逾越的不匹配的情况。因为这种匹配关系难以逾越，解决起来会很麻烦。此时最好的办法就是调整其职位或者辞退。

无论是哪种情况，领导者绝对不可以对员工的抱怨和不满掉以轻心。员工可能不会因为心存抱怨而愤然辞职，但会在其抱怨无人听取、没人考虑他们的问题的情况下辞职。因为他们感到自己不受尊重，从而让他们无法接受。作为领导者，如果你希望自己的员工满怀热情地去工作，那么你就应该多花点时间去了解他们的心声，倾听他们的诉说。



引导员工将压力转变为执行力

员工常常会有这样一种感受：当自己一点压力都没有的时候，工作成绩也会平平；当有适度的压力时，反而能取得比较满意的业绩；而一旦压力过高，就会成为一种消极因素，影响自身能力的正常发挥。可见，一定的压力能够提高人的工作效率，改善人的精神状态，从而取得最佳的成绩。而压力过大以至于不能适度应付，或者无法控制，就可能影响工作业绩。

当一个人压力大得无法承受时，通常会出现以下症状或信号：在生理方面，会感觉头痛、恶心或呕吐、掌心冰冷或出汗；在情绪方面，会变得暴躁、忧虑、易怒、紧张；在行为方面，会出现失眠、吸烟过度、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



酗酒、拖延事情、迟到缺勤、停止娱乐、厌食；在精神方面，会出现记忆力下降、注意力不集中，持续性对自己及周围环境持消极态度，优柔寡断等。

因此，领导者应及时关注员工身上的压力信号，综合考察各方面的压力源，若发现员工确实存在过度压力，则应采取压力管理。

进行压力管理，可以分成以下两部分，一是针对压力源造成的问题本身去处理；二是处理压力所造成的反应，即情绪、行为及生理等方面的缓解。

适度的压力有利于激发人的活力，使之投入最大的能量于工作中。要把员工受到的压力变为前进的动力，而不至于变成摧残身心的凶手，领导者必须提供一个最具创造力、最有生产力的环境。

让工作上的压力变成动力的同时，也要保护员工的身心健康，这是针对压力源进行的管理。另外，领导者还应该让压力所造成的反应得到缓解，因为无论问题处理的结果如何，处理过程所产生的压力对员工的身心都会造成明显的反应，因此，如何处理身心的反应，也是压力管理相当重要的一环。

压力管理正日益受到管理界和社会的关注，压力管理有利于减轻员工过重的心理压力，使之保持适度的、最佳的工作状态，从而提高员工的执行力，进而提高整个团队的执行水平。领导者关注员工的压力问题，能充分体现以人为本的理念，有利于营造良好的工作氛围。

没有压力就没有执行的动力。适度的压力是前进的动力，但过度的压力会成为前进的阻碍。领导者必须深刻认识到压力管理的重要性，并在实践中加以推行，这样才能拥有一支身心健康、积极热情的员工队伍，才能创造出更高的执行力。

领导者对下属施压的方法很多，其中比较有效的有以下两种：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1. 促进员工之间的良性竞争

自我优越的欲望，在有特定的竞争对象存在时，会使人更加努力。只要能利用这种心理，设定一个竞争对手，并让对方知道竞争对象的存在，就一定能成功地激发起员工的干劲。

竞争分为良性竞争和恶性竞争，领导者要遏制执行者之间的恶性竞争，积极引导良性竞争，让大家心往一处想，劲往一块使，这样团队的执行力才会越来越高。

2. 为员工设置工作的最后期限

很多员工在做事情时，有拖拉的习惯，总认为这件情现在不必着急，还可以再拖上一段时间。如果你手下的员工大都这样，那你的团队的执行效果就肯定很差，所以，领导者必须尽力消除这种现象。在所有的措施中，最有效的一条莫过于给执行者的工作设置最后的期限。在交给执行者工作任务之前，领导者先预先估计执行者可以完成任务的时间，以在交代任务的同时也交代最后完成的期限以及超过期限的惩罚等事项。这样，执行者在有限的时间里，必然会认认真真地工作，不敢懈怠，以便尽快地完成任务。



帮助情绪低落的员工重新振作

杰出的领导者都能够得心应手地影响下属，在遇到问题时，不仅可以引导下属按照他的思路一步步找到问题的根本原因，避免冲突，而且还能够适时地鼓舞人心，激励下属的工作热情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

休斯·查姆斯是现代企业界的传奇人物，他的领导技巧令许多同行叫绝，彼得·杜拉克称赞他是“领导大师”。他在担任美国国家收银机公司销售经理期间，曾解决过一场危机。该公司的财务发生了困难，而这件事又恰恰被在各地负责推销的人员知道了。因此这些人便失去了工作热情，销售量开始逐渐下跌。后来，情况严重到查姆斯和他手下的几千名销售员可能会一齐被“炒鱿鱼”的地步。于是，查姆斯决定召开全体销售员大会，将全国各地的销售员都召回了总部。

查姆斯主持了这次会议。首先，他请几位最佳销售员讲述了销售量下跌的原因。这几位销售人员一次次向大家倾诉着同样的原因：商业不景气、资金缺少等。当第五位销售人员开始列举无法达到平常销售配额的种种困难时，查姆斯突然跳到桌上，高举双手说道：“停止，大家停止10分钟，等我把我的皮鞋擦亮。”

然后，他从容地请坐在旁边的一名小工友把他的鞋子擦亮，而他则站在桌子上不动。

在场的销售人员全都惊呆了。有一些人甚至认为查姆斯是发疯了。这时，小工友擦亮了查姆斯的第一只鞋子，然后又去擦亮另外一只，他不慌不忙地擦着，表现出一流的擦鞋技巧。

皮鞋擦完之后，查姆斯给了小工友1块钱，然后接着发表他的演说：“我希望你们每个人都好好看看这位小工友，他在我们的办公室里有工作权。他的前任是位白人小男孩，年纪比他大很多，尽管公司每周补贴他5元的薪水，但是他仍然无法赚取足以维持生计的费用。然而，这位小男孩却可以赚到相当可观的收入，而服务对象完全相同。现在我问你们一个问题：那个白人小孩拉不到更多的生意，是谁的错？是他的错还是他的顾客的错？你们卖不出产品又是谁的错呢？”

销售人员相互看了看，不约而同地回答：“应该是我们的错！”

“我很高兴，你们能坦率承认是你们的错。”查姆斯说道，“我现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要告诉你们，你们的错误在于你们听到了有关本公司财务发生困难的谣言，这影响了你们的工作热情。因此，你们就不像以前那样努力了。现在你们回到自己的销售区去，并保证在30天内每人卖出5台收银机，那么本公司就不会再发生什么财务危机了，以后再卖出去的都是你们净赚的。你们愿意这样做吗？”

大家都表示同意，后来大家也果然都办到了。在不到一个月的时间里，所有销售人员都超额完成了任务，公司净赚了100多万美元。

虽然公司本身并不能给员工以自信，但是却可以给员工创造机会，让他们去梦想、去冒险、去战胜困难，并从中获得自信。在员工遭遇迷茫、困惑的时候，团队领导要想方设法让员工看到希望，让他们坚信，通过努力，是可以克服前进道路上的任何障碍的。当员工看到希望并为这个希望而努力时，就没有任何困难可以阻挡他们了。

小钱曾是一位技术纯熟的机械工。不仅精通机器，也有创新的意识和能力，并曾因此而获得过公司董事长的嘉奖。但是，有一次他被调到一个新部门，他们使用的是一种新型的机器设备。结果小钱的经验完全派不上用场，等于要从头开始学习。虽然小钱也努力地去了解这些新机器，但和其他员工比起来，工作绩效还是相差甚远。因此小钱遭到了上司的严厉指责。从那个时候开始，小钱的情绪就陷入了低潮。虽然不久后他又被调到了别的部门，但是他的情绪一直不见好转，还经常和同事发生争执。就这样，他连换了好几个部门，被当作皮球一样踢来踢去。

了解了这些情况后，设计科科长表示欢迎小钱到设计科来，并和他促膝长谈。谈话中，他让小钱联想自己得到董事长嘉奖时的风光。科长看到小钱谈到自己那段光荣经历时，眼睛里充满了喜悦和骄傲。

就这样，小钱在设计科找回了以往的自信和工作热情。不久以后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他就被升为主管了。

可见，对陷入低潮的员工施加压力，往往会削减他们的工作热情，尤其是像小钱这种有技术的员工。而让他们回想当年的辉煌时刻，能让他们重拾以往的自信。

自信不但能够激发出潜伏于员工身上的巨大生产力，而且还能培育出一种全新的职业道德。如果团队领导能够营造出一种自信的氛围，放手让员工自由地发挥潜能，那么团队因此而获得的生产力将超出你的想象。

要激发员工的自信，除了信任之外，领导还需要更多的技巧。

1. 帮助陷入情绪低潮的下属重新振作

在长期的工作中，大家都会有一两次失去信心的经验，也就是所谓的情绪低潮，面对这些陷入情绪低潮的下属，领导者通常都会责备下属的缺点，这样反而会得到相反的效果。受责备的员工会逐渐失去自信，甚至越陷越深。

有些员工的失败往往不在于做错选择，而多半是对自己所做的选择缺乏自信，无法贯彻到底所致。面对这样的员工，与其花时间和他讨论应该如何选择，还不如鼓励对方对自己所做的选择保持自信，并赋予他实践的勇气。

“只要相信自己的能力并努力工作，就必定能够成功。”领导这么一说，往往能使员工产生自信和动力。那种对于未来的断言将会变成一种强烈的暗示来支配人心，促成其自信的形成，从而驱使员工朝着预言中的未来行动。

2. 鼓励情绪低落的员工自己解决问题

在工作中，员工情绪低落的情形屡见不鲜。当员工陷入情绪低潮时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会因为不能脱离困境而痛苦不堪。此时，领导者往往会邀请他说："今晚我们去喝几杯如何？"想借此机会教给他们适当的解决方法。

但是，就后果而言，最好不要这样做。因为员工情绪低落是成长过程中的必然现象。当他们在工作上碰壁时，如果能够自己将问题解决，往往能使他们很快建立起自信心。因此，当他们情绪低落时，如果总是不让他们自己去克服，日后必定养成凡事都依赖他人指导的心态，而无法获得自我超越。培养与训练人才的最终目标，是要让他们能够自立与自信。所以，领导者不妨把情绪低落视为磨炼他们的一种时机。

"企业经营之神"松下幸之助曾有这样一句名言："因为困难（而学习），所以（将来）便不再有困难。"这句话可谓简洁而有力地表达了情绪心理学的内容。因为只有以自己的力量去克服低落的情绪，才能真正增强自信。

3. 给丧失信心的员工分配重要任务

员工把工作干砸了，其内心的痛苦与沮丧是可想而知的，此时领导者切不可在员工痛楚的心上再撒盐。因为此时任何指责都会于事无补，更可怕的是，还会因此进一步打击员工的自信心。此时，聪明的领导者不但不会责备员工，还应该想方设法重新燃起员工的自信心。最高妙的办法莫过于为丧失信心的员工分配重要的任务。一旦员工尝到了完成重要任务时的成就感，其自信心也就会再度被点燃。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章

化解冲突
——维护团队稳定的必要条件



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



别让内部矛盾影响团队的战斗力

在日常工作中，领导者不可避免地要面对一些矛盾和冲突。这些矛盾和冲突，不管是来自上下级之间的还是团队内部的，怎样应对和处置，都是对领导者能力的严峻考验。

如何处置矛盾与冲突，是每一个领导者必须面对的问题。我们必须清醒地认识到，世界本就存在于矛盾和冲突之中，旧的矛盾解决了，新的矛盾又会不断地涌现，这是自然和社会发展的客观规律。正因为存在着矛盾和冲突，才需要领导者来协调和处理，这是领导管理活动中的一项重要职责。

任何一个团队在长时间的发展中都必然会存在着误解、冲突和矛盾。在传统意义上，矛盾被认为是造成不安、紧张、不和、动荡、混乱乃至于分裂瓦解的重要原因。矛盾破坏团队的和谐与稳定。基于这种认识，各层级的领导者常常将防止和解决冲突作为自己的重要任务之一，并将化解冲突作为维系组织稳定和保证团队发展的主要方法之一。毋庸置疑，传统的观点有其合理性的一面，但认为一个团队应该没有任何冲突，显然也是一种不够全面的理解。

事实上并非所有的矛盾都是有害的，有时候就是需要不同的观点彼此碰撞才能迸发出改进的火花。如果有一天，团队成员都可以自由地表达自己的心声或喜恶，那么整个团队必会因为多元化而受益。如果表面上意见完全一致，则团队不会进步，也没有任何创意与改良，更不用说彼此之间互相学习勉励了。譬如你的两个下属对某个问题见解不一致，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



那么作为领导者最恰当的做法就是首先表达你的感谢之意——感谢他们对这个问题的关心，然后再请他们将彼此间的见解协调与折中一下，或是仔细探讨一下到底是谁的方案比较好。

当然，有一些矛盾和冲突是影响团队团结和战斗力的。对于这种矛盾，领导者就要采用适当的方法协调了。在具体协调时，领导者应该把握以下几个原则：

1. 深入调查以掌握真实情况

领导者要成功地解决下属之间的矛盾纠纷，必须首先进行深入细致的调查研究。在调查中不能走马观花、浮光掠影。而是既要听“原告”的，又要听“被告”的；既要听当事人的，又要听旁观者的。在深入细致的调查的基础上，再对所掌握的材料进行系统的分析和研究。通过调查研究要掌握下列情况：

（1）矛盾纠纷的起因、经过、现状和趋向。

（2）矛盾纠纷双方的观点、理由、要求和动向。

（3）是无原则的矛盾纠纷，还是原则问题上的冲突。

（4）矛盾纠纷产生的原因是认识上的分歧，还是利益上的冲突。

掌握了以上情况，才便于领导者对症下药，成功地调解员工之间的矛盾纠纷。

2. 确定解决问题的标准

解决问题的标准，从某种意义上来说，也就是解决问题时希望达到的某种状态。这本质上也是一个目标。这个目标决定解决问题的根本出发点。这个目标的确定可以帮助你下决心不姑息某一方面的利益而作出果断决定。你常常会在取舍之间徘徊不定，这个时候以此目标为尺度来衡量得失、权衡利弊之后，你就会得出令人满意的结论。另外，确定目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



标是解决不同意见的必要方法。当几种意见同时出现时，你需要向员工明确团队的工作目标，这是实现求同存异的一个很好的方法。往往当员工发现正在与自己争吵的对方原来也是为了同一个目标的时候，他的怒气就会消去很多，也会更乐于接受和听取其他人的意见。

3. 保持公正客观的态度

保持公正客观的态度才能促使矛盾冲突最终得以平息或化解，不公正的处理只能激化矛盾。

毫无疑问，领导者也有喜恶和偏爱。有时候，明明知道某些员工在拐弯抹角地拍马屁赞美自己，却禁不住对他露出亲切的微笑；有时候，明明知道他指出的是你一贯的缺点，并且早晚会给团队带来很坏的影响，但你仍会以冷面相对，内心里还不住地咒骂这个不识趣的人。但是当你以仲裁人的身份出现时，你就必须用你的心灵去观察整个事件。如果你仍没有把握做到公正，那么就请多听听局外人的意见。

领导者积极调解员工之间的矛盾纠纷，是为了使员工之间消除积怨，放下思想包袱，振奋精神，加强合作，心情舒畅地投入到工作中去，所以，领导者在调解纠纷的过程中一定要依据事实和政策，公平公道，合情合理。支持一方、打击另一方，抬高一方、贬低另一方，这些都是非常错误的做法。与人为善，公平正直，是领导者成功调解员工之间矛盾纠纷的根本保证。

4. 循序渐进地处理矛盾冲突

领导者在处理矛盾冲突的时候切忌急躁。如果你不耐烦于无休无止的调解，以领导者的身份去下达命令，反而会使情况更糟。当你强迫员工们去做本认为是错误的事情的时候，往往会激起他们的反抗情绪，这样既激化了矛盾又失去了人心，反而得不偿失。所以，领导者应时刻保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



持冷静的态度，以商量的口吻与下属沟通，以宽容的心态同员工对话，这样才能圆满地处理好矛盾冲突。

5. 善于利用最能解决问题的人

虽然你是领导，但最能解决问题的人也许并不是你。很多时候，你必须借助那些最能解决问题的人。这些人应该是问题涉及领域中的权威。他们既可以是某类问题的专家，也可以是冲突各方的直接领导，甚至可以是你的上司或与这类争端有联系的其他部门的领导。当你把这些权威们召集起来的时候，最好尽量让他们完整地陈述自己的观点，开诚布公地讨论问题，以最直接的方法解决矛盾，尽力促成他们的互相理解，并达成一致。这样一来，矛盾就基本解决了。因为下级员工一般都支持一方的权威，一旦他们的领导作出决定，他们自然也会跟着作出让步的。

6. 采取对双方都有利的措施

处理冲突的根本目的是化解宿怨，达到团结一致。就这一点而言，任何不利于双方平息怨气的行为都是失当的。首先，在具体处理问题的过程中，不要把双方的工作表现和工作成绩进行对比，否则只能增加双方的竞争和压力，使矛盾更加突出。其次，要以整个团队的利益作为标准，保证双方都能获得利益，这是促使他们各自作出让步的较好方法。

7. 不要轻易介入非工作矛盾

在团队管理中，若下属之间的矛盾不是工作矛盾，如恋人之间的矛盾、夫妻之间的矛盾、亲戚之间的矛盾，领导者轻易不要介入。一旦介入，就很有可能把自己套牢，因为“清官难断家务事”。当然，下属之间的非工作原因产生的矛盾有时确实会对工作产生不良影响，那么，作为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



领导者只需要从影响工作的角度来做其思想工作，必要时做善意的提醒就可以了。



找到产生冲突的根源

领导者要想找到员工之间产生冲突的真正原因，就要对身边所发生事情有一个比较全面细致的了解，只有这样，你才能把握最为关键的矛盾，继而根据不同的原因对症下药，圆满地解决问题。

员工之间产生冲突的原因主要有以下几个：

1. 处事方式不同

由于每个员工的个性和认识往往不一致，这就导致了他们之间在处事方式方面的差异，这些差异如果没有得到有效调和，就会产生矛盾或冲突。换句话说，人们处理事情的方式、方法以及对问题所持有的态度与重视程度不尽相同，因此，在很大程度上就会导致人与人之间的矛盾。

一般情况下，处于矛盾中的当事人都不会轻易改变自己多年的办事作风，除非真正让当事人双方认清他们各自的方法对工作问题的解决是有利还是有弊的，并且用实际行动告诉他们正确的处事方法将带来的巨大收益，这样才有可能化解矛盾，消除摩擦。

处于“情绪激动”状态的人，对对方的任何辩解都很难听进去，这时第三者的介入会把双方的注意力引向一个共同的方向，从而为最终的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



谅解提供可能。

作为领导者，你不能武断地说某某的说法可行，而反过来把某某贬得一无是处。

最好的办法就是用事实说话，这样做不仅会让当事人双方亲眼看见彼此的优劣，而且还能为他们提供更好的思想方法去有效地解决问题。

你当然也可以让他们去尝试一下，或者来个竞赛，将任务分成若干部分，让他们分头处理，用最后的成效让当事人心悦诚服。

2. 职责不清

部门或个人的职责不清，极易造成冲突。职责不清主要体现在两个方面：一是某些工作没有做，二是某些工作出现了内容交叉的现象。

许多人际关系方面的矛盾与责任，往往都是混淆不清地掺杂在一起的。也许矛盾的双方对问题都负有责任，但主要责任还是应该由一方来承担。这也正是处理双方矛盾的关键——明确责任的归属。

第一步就是要查明问题的真相，注意搜集相关信息资料，以在当事人有“矢口否认”的动机之前，就用有利信息为当事人提个醒，以免他们以后尴尬。

在有了足量的信息、明确了责任归属之后，接下来就是让双方都承认自己的责任所在，而后再将责任的所有权移交给那个应当负主要责任的人。

最好把责任转化为新的工作任务或问题布置下去，这对问题的最终圆满解决，双方握手言和至关重要。

3. 个人性格因素

由于个人情绪因素产生的矛盾冲突相对而言是较难处理的。情绪矛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盾有它的短暂性，正如同情绪变化一样，但若不认真对待，也会在组织人际关系的和谐上留下深深的划痕。解决这类由于情绪问题所造成的矛盾，最好是让双方冷静下来，过一段时间再处理。

4. 小团体利益纠纷

每一个团队由于竞争取胜的心理影响，都会更加把另一团体视为对立的一方，而不是中立的一方。现在不少团队分级承包任务，划小了核算单位，导致部门之间往往因自身的经济利益而引起摩擦、冲突，这时就需领导对小团队的责、权、利进行进一步的细分。

对于团中的冲突，领导者只有在摸清原因的基础上对症下药，有针对性地做工作，才能有效地消除分歧，化解矛盾。



将矛盾消灭在萌芽状态

在团队的管理工作中，有效防止和解决冲突，最根本的就是要抓住苗头。无论是个人之间还是群体之间，当冲突还处于萌芽状态之时，某一问题突然成为双方关注、争执、互不相让的焦点，矛盾就会初露端倪。如政治方面的某个观点、切身利益的具体项目、道德方面的某一行为倾向、情感方面的隔阂等。如果双方继续在某个焦点上积累矛盾，那么发展到一定程度，就会围绕这一点形成冲突。社会学家认为，群体间的矛盾就像是一个大气球，必然是越积越大。因此，必须在达到爆破的极限之前，先放掉一些气，避免矛盾激化，就不至于形成冲突了。

当人们普遍就所关心的问题作了较偏激的反应时，就会形成一种特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net



殊心理。这种心理的突出特点就是情绪色彩浓厚，相互传染快。这些情绪色彩所表现的就是对团队领导者产生较强烈的对立情绪，特别是当一部分人的要求得不到满足时，这一特点就会更加明显。团队领导者如不及时加以疏导，这种对立情绪就会恶化，并引发冲突。对此，团队领导者必须从理顺情绪入手，来疏通宣泄渠道。

在矛盾和冲突发生后，团队领导者必须果断处置，迅速控制事态，最大限度地减少冲突导致的消极影响和破坏力。对那些性质比较严重、事态可能扩大的冲突，要快刀斩乱麻；在情况不明、是非不清而又矛盾激化在即的时刻，领导者要先暂时“冷却”“降温”，避免事态扩大。然后通过细致的工作和有效的策略适时予以解决。只要把握了解决矛盾的主动权，任何矛盾和困难都是可以解决的。



就事论事地解决冲突

领导者在处理团队内部冲突时，应坚持“就事论事”的态度和原则，将重心放到事件本身来分析对错。因为就事论事可以简化矛盾，快速找到问题的症结和解决的办法，防止冲突的蔓延或扩大化。

1. 不依据个人好恶处理

就事论事地解决冲突的首要一点就是领导者不依据个人好恶处理。有些领导者会在潜意识里依据员工的优缺点来处理问题，这样做不仅会影响冲突处置的公平性，而且还可能会激化矛盾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

袁经理在办公室处理文件时听到一阵激烈的争吵声。他推开自己办公室的门一看，原来员工小王和小赵正在争执。

袁经理打断了他们："告诉我，究竟是怎么回事？"

"我实在不能忍受小王了，"小赵气愤地说，"他给我的数据老是出错，这一次更是错得离谱。我看他这个人对工作一点也不负责任。"

小王显然对这种说法很不满："胡说！我是有一两次弄错数据了，但问题不在我，而是电脑统计出现了误差，你凭什么说我对工作不负责任！再说，你不也是频繁出错吗？你有什么资格对我指手画脚？"

"行了，小王，"袁经理说话了："你确实经常弄错数据，我不知道这和电脑有多大的关系，但是我感觉到你的工作态度存在一些问题。你先去把这次的错误纠正过来，晚些时候我再找你谈。"

在这个案例中，袁经理犯了一个大错误，他不是围绕"出错这件事"来了解情况、解决问题的，而是将问题扩大至"员工的工作态度"上，这势必会对员工的感情造成一定伤害，同时也不利于矛盾的解决。

2. 不牵涉过往的事

当员工间发生冲突时，领导者如果依据员工过往所做的事作判断，而不是以事实为依据，那就会有失公允。

前面案例还可以采取以下方式处理：

"你们俩争论的问题我已经清楚了，我要说的是，这件事到此为止，谁也不要再提了。工作出现失误是难免的，我本人有时也会犯错。关键在于是否能找出错误的原因，并在今后的工作中避免，而不是非要争个谁是谁非不可。你们在一起工作的时间也不短了，我希望你们能够以大局为重，不要因偶尔发生的不愉快而影响到工作。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



这种处理方式不涉及对个人的评价，因而不会把矛盾扩大化，也不会让员工难以接受或产生下意识的反感。领导者可以遵守以下两个规则来就事论事地处理冲突。

（1）以团队为重。团队内部发生冲突，直接受害的是团队本身，为此，领导者要想办法立即制止双方的争吵，以避免牵涉员工的过往之事。

（2）不介入争论。冲突的双方可能会有激烈的争执，或出现过激的言语，此时领导者不要介入争论，否则极易依自己的喜好行事，将冲突的某一方以往的事情都抖出来。

3. 不盲目处理

就事论事还要做到一点，就是按步骤协调，不要盲目处理。领导者应首先考虑以下问题：发生冲突的起因是什么？解决冲突的关键是什么？采用何种方式才能更快速、更有效地解决冲突？

已经发生的冲突如果处理得当，一般不会给团队带来太大的危害。实践证明，以下步骤可以帮助你有效地控制和消除冲突：

（1）客观地了解发生冲突的原因。

（2）具体地描述冲突，向别人核实自己对冲突的评价是否客观。

（3）提出多种解决方案，对方案逐一进行评估，筛选出能确保对双方都有益并有利于人际关系维系的方案。

（4）尝试将选出的方案付诸实践。

（5）评估方案的实际效应。

总之，解决冲突应就事论事，切忌扩大范围。无论冲突双方过去的表现如何，都不应该影响到本次冲突的解决，更不能把过去的问题都放到一起，进行“秋后算账式”的处理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





化解团队冲突

我们建立了团队，并不意味着就能顺利达到目标。因为有许多因素都可能会阻碍团队的正常工作。其中，最常见的就是团队冲突。正确地处理团队冲突是团队管理成功的重要保证。处理团队内的冲突有下列几种方法：

1. “冷却”制怒

在矛盾激化，一时又不好解决的情况下，领导者要设法“冷却降温”，让冲突双方理智地控制自己，冷静地思考，然后再“釜底抽薪”。运用这种方法的核心是制怒。

2. 协商解决法

协商解决法又叫交涉与谈判法。即由双方派出代表，通过协商解决冲突，双方的意图是澄清差异，求同存异，以谋求共同的解决办法。在以下情形下运用这种方法较为有效：卷入冲突的双方都受过解决问题的技巧培训，冲突双方有着共同的目标，冲突原因是双方缺乏交流或仅仅是有误解。这种方法对双方价值观不同或目标各异者无效。

3. 双方适度退让

冲突双方发现自己理亏时，应该有正视错误的勇气。然而在冲突中主动退让是很难的，特别是在职务相当的团队成员之间。这时就需要团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



队领导者出面调解，使冲突双方各自退让一步，以达成彼此可以接受的协议。

4. 竞争决胜

这种处理手法适合以下情形：需要迅速行动当机立断，或冲突双方均认可强权关系。采取这一方法的弊端是冲突的真正起因得不到解决；另外，还需考虑输者的情感，他们一有机会就可能进行报复。

5. 黄牌警告

对冲突不断且日趋加剧的矛盾双方，可在批评教育的基础上采取一定的行政手段和组织措施。如民主会诊、责令检查和“最后通牒”等“出示黄牌警告”的方法。

6. 设置更高的目标

提出一个新的高层次的共同目标，而且该目标不经冲突双方的协作努力是不可能达到的，这样，通过双方的共同努力来逐步缓解对立情绪。这种方法知易行难，因为首先需要冲突双方互相信任，充分合作；其次，如果目标定得太大，就只能成为一种理想，未必切合实际。人总是比较现实的，往往只顾及现在及眼前的利益，所以目标究竟该定多高，领导者应仔细考量。

应该说明的是，这几种处理冲突的方式对于个人来说，各有各的好处，在特定情况下，无好坏之分。也就是说，当面对冲突情境时，有些人希望不惜一切代价获胜，有些人希望发现一种最佳的解决方式，有些人则希望逃避，而有些人希望施惠于人，还有一些人则希望共同分担。

中国人崇尚和谐共处，顾及长远，以互惠互利的方法处理纷争，所以宁可采用妥协、逃避等较为忍让的方法，也不愿意采取竞争的方式，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



以免伤害彼此融洽的关系及有损面子。无论采取何种方式，领导者都需要始终坚持“将冲突转化为团队追求成就感的动力”的原则。



清除团队内部的“小圈子”

在团队初创阶段，大家刚刚聚在一起，彼此之间根本没有利害冲突，容易产生一种互相依靠、互相帮助的感情。但时间一长，在名利心理的驱动下，团队内部就容易出现搞“小圈子”的情况。在团队里，如果有人搞“小圈子”，拉拢一些人，排挤一些人，朋比为奸，牟取个人、小集团私利，就会导致内部不团结，意志不统一，团队不能形成一种凝聚一致的力量，这样对团队的发展极为不利。就如同一支军队被分化成几块，战斗力必然大为削弱，甚至消失殆尽。

有些人有拉靠山、找后台的不良倾向。鲁迅先生曾经指出：中国人没有“个人的自大”，只有“合群的自大”。这“合群的自大”指的就是拉帮结派，党同伐异。如果这种“拉大旗做虎皮”的倾向只是为了保住自己，那还不至于过多地损害团队利益。但如果下属联群结派，排斥异己，试图通过“小圈子”来牟取个人私利，就会出现损人利己的行为，有损于团队的发展。

下属拉帮结派，目的无外乎两个：一是形成自己的帮派体系去打击其他同事，以积累更大的力量为自己牟取私利；二是经营自己的势力，培植自己的势力去对抗领导，伺机取而代之。不论是哪一种形式，都会危害整个团队的团结。“小圈子”像恶性肿瘤一样，领导者绝不能纵容姑息，一定要把它割掉。一旦纵容小圈子的发展，任其势力膨胀而不加干

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



预的话，那它的势力就会越来越大，或割据一方搞“独立”，或藐视领导、向领导挑战，这种尾大不掉之势一旦形成就很难处理了。即使你发现了“小圈子”的存在，由于他们气候已成，处理时也不免投鼠忌器，难以下手。

领导者在清除内部“小圈子”势力时，必然会遇到来自外部和团体自身的抵制和压力，这时领导者不能手软，要一打到底，不给其留有生存机会。否则，复苏后的“小圈子”势力将更加膨胀。

此外，要注意的一点是，即使在一个公司中，领导者也不能容许中层干部相互串通勾结或编织自己的一套体系，要果断剪除“小圈子”势力，杜绝那些影响团队整体效能的行为出现。

当然，对待团队“小圈子”问题，重要的不是如何剪除，而是怎样预防。毕竟，防病要比治病更科学。

1. 网式多渠道沟通

防止“小圈子”的产生，首先要建立多渠道网式沟通渠道，杜绝大范围的思想隔阂，也就是既要加强纵向沟通，同时还要多方面开展横向沟通，使得团队价值观在团队大范围内得到广泛的交流，形成统一的认识。从而使小范围的所谓思想领袖失去滋生的土壤和成长空间。

2. 塑造团队文化

要塑造团队的“大文化”，以此来融化“小文化”。用强有力的团队文化把员工紧紧地团结为一个整体，发挥团队效应，为团队创造效益。

3. 员工工作考核标准统一透明

消除“小圈子”产生的利益驱动力的方法，就是在团队中建立起一套完善的员工工作考核体系，并将薪资与考核结果相结合，提高考核的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

统一性和透明度，防止个别人的暗箱操作。

4. 员工评价全面客观和透明度

员工评价的全面客观是从员工成就方面消除“小领袖”的有效方法。通过全面客观地评价，让员工具有相对公平的成就事业的机会，不能让“人治”现象蔓延，否则便容易形成暗箱操作。

5. 加强德育

思想有问题是最大的危险。如果员工都能将团队当成家一样来爱护，并尽职维护的话，“小圈子”就根本不会有生存的环境与空间。

6. 轮训和调动轮换

领导者可以使用各种理由将下属尤其是有可能形成权力网的下属在各个岗位上调动，让下属在不同层次的岗位和不同部门得到锻炼。这不仅是一种培训方式，同时也可以加强各部门之间的沟通，调动轮换还可以防止“小圈子”势力的形成。

7. 注意相似背景人员的人事安排

“小圈子”的形成往往是以相似背景为基础的。因此，在进行人事安排的时候，就要从预防出发，防止此类情况的发生。比如不把有共同背景的亲族、同乡、同学、校友、战友、同种嗜好者安排在同一部门或相近部门里工作，可以从一定程度上消除“小圈子”滋生的因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





对冲突双方进行心理疏导

有时候，虽然领导者解决了冲突，将事理、职责重新做了裁定，但冲突给员工的心理造成的影响并没有结束。有些员工表面上接受了领导者的裁定，但心中仍存有芥蒂，只是碍于领导的权威而不愿说出来；有的员工则感觉到委屈，认为领导者草草了事，并没有让自己得到应有的公正公平对待；更重要的是冲突双方可能仍然有嫌隙。因此，领导者将冲突平息后，应立即对冲突相关方进行心理疏导，确保他们的心态稳定，以维持团队内部的融洽。

1. 给员工一个台阶

对于冲突中需要承担责任的一方，领导者要及时进行心理疏导，既要让他心悦诚服地认识到错误，也要让其放下心理负担。曾在松下公司任职的后藤清一写过一本《斥责经验谈》，专门记述了一些自己被经营之神松下幸之助斥责的事情。

松下先生的聪明之处就是不会一味地斥责员工，而是在认为员工已经受到惩罚后，给员工一个台阶下，以便让员工平稳地“下来”。

本杰明·富兰克林说过：“如果你老是抬杠、反驳，也许偶尔能获胜，但那是暂时的胜利，因为你永远得不到对方的好感。”对犯错误的员工，领导者不妨在批评完之后关怀一下，给他留足面子，这样员工也就不会对冲突念念不忘了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2. 让员工宣泄不满

德国社会学家齐美尔提出的冲突“宣泄”理论认为：不能掩盖、压制矛盾和冲突，而应让它们表现、发生、显现出来，这样有利于情绪的宣泄，使有对立情绪的人在心理上获得平衡。

领导者要创造一定的条件和环境，使冲突双方的不满情绪借助一定的渠道和方式发泄出来。

日本索尼公司创始人盛田昭夫有一次与中低层管理者共进晚餐时，发现一位年轻的职员闷闷不乐，于是盛田昭夫问他是不是有什么心事，鼓励他说出心里话。原来，这位年轻职员对索尼公司倾慕已久，但是他加入索尼公司后，发现自己的直接领导独断专行，自己所提的每一项建议、所做的每一件事都必须由上司决定，他对自己在索尼公司的前途感到很失望。

了解到这个情况后，盛田昭夫想，公司里可能还有许多员工存在类似问题，于是盛田昭天便提议发行一份公司内部周刊，鼓励大家公开提意见。

索尼公司通过公开提意见，员工得以宣泄自己的不满、发表批评意见、抒发自己的心声。

3. 肯定员工的功劳

解决冲突的过程中，不论对哪一方，领导者都要对其以往的工作给予积极的肯定，一则让责任方放下心理负担和不满，二则让受损方得到“心理上的补偿”。

史坦恩梅兹在担任通用公司电器部门的经理时，电器部门的工作井井有条，部门销售额连年上升。后来，他升任通用公司计算机部经理。工作不久后，他便遇到了大麻烦——计算机部业绩一团糟，史坦恩梅兹

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



与本部门员工及其他部门都发生了摩擦。

通用高层领导者非常担心，如果这件事情处理不当，会使史坦恩梅兹难堪甚至发生不愉快。于是，高层领导者与史坦恩梅兹谈话，称赞他为公司作出了杰出的贡献，现在仍要为公司发挥余热，不过要去更适合的部门——通用电器公司顾问部。

史坦恩梅兹知道高层领导者的用意在于为自己保全面子，对工作的调动十分高兴。

通用公司的高层领导者在史坦恩梅兹的团队出现问题后采取了正确的做法，让敏感而又极其自尊的史坦恩梅兹愉快地接受了工作调动，也不会被别人说闲话。最重要的是，这样做让史坦恩梅兹知道是自己的过错才导致公司的损失，避免了可能因直接指出其不胜任而导致的争论或争吵。

充分肯定员工的做法无疑是调节员工心理缓解矛盾的重要手段之一。在执行过程中，领导者应抱着积极的心态，做到以下两点：

（1）维护员工的尊严。每一位员工都有独立的人格，尊严对于员工非常重要。当员工的工作出现失误时，领导者不应当众批评甚至是责骂，而应与其共同承担责任。

（2）肯定员工的价值。有些员工意识不到自己工作的重要性，认为自己是可以替代的，从而丧失了对工作的积极性、主动性和责任感。对此，领导者要适时肯定员工的价值，让员工意识到自身的重要性，告诫他们不能因强调整体而忽视了个人的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





协调团队内部各部门之间的关系

一般规模比较大的团队内部都会有若干个工作群体。就像办公室里的争执一样，团队内部各群体之间的竞争或合作也会产生许多矛盾和摩擦，导致你手下的群体之间产生抵触情绪，甚至有可能相互仇恨。因而，就像团队内部的上下级矛盾必定会影响员工的工作情绪和降低工作效率一样，团队里部门之间的矛盾也会使团队业绩大大下降。虽然适当的竞争有利于平衡多种关系，也有利于团队的发展，但凡事过犹不及，恶性竞争或者部门之间的矛盾过于尖锐，都会有损于团队的利益。所以，作为团队的领导者，你同时也应该充当部门之间关系的协调员。你既有保证团队效益的职责，更有维护各部门之间关系、平衡部门之间利益的责任。这是你作为领导者应该尽到的一份义务，更是你管理艺术高低的一种体现。

人与人之间有时难免会产生隔阂或交往上的误会，这时就需要故意设置一个“第三者”——消除误会的中介。

小孩子们中间常常出现这种情况：“甜甜，园园愿意和你好了，你呢？“我也愿意。”“园园，甜甜愿意和你好了，大家拉拉手吧！”这是最简单的第三者消除隔阂的办法。

当然，在团队管理实践中，这种消除隔阂的办法要想运用得很娴熟，就会复杂得多。

当你发现某个工作群体的大部分成员对另一个工作群体产生了厌恶情绪的时候，你最好认真负责地做一些调查工作，弄清楚这种情绪产生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的原因、冲突发生的导火索、以往所有可能牵涉进来的一系列事件等。当你掌握了第一手资料之后，不妨找这两个群体的主管谈一谈。

一开始要分别来谈。如果他们任何一个人仍抱着狭隘的“本位主义”观念，完全从自己部门的利益出发考虑整个事件的话，那么你就应该以领导者的身份对其进行批评教育。当他们都有和解的意愿之后，你才可以进行下一步工作。因为两位“首领”都发出了缓和、忍让、谈判的友好信号，让下属们意识到了解决矛盾的重要性，这样双方的矛盾才不会进一步激化。

准备工作就绪，不妨由你挑头召开一个会议，邀请双方各层次的代表都来参加，开诚布公地谈一谈整个问题。会议上有争执是不可避免的，但只要言语不过于激烈、对事不对人就可以了，让双方代表互相诉说一下内心所想也未尝不可。但要有适可而止的时候，如果他们一时仍克制不住怒火，那么你可以利用一些主持的技巧，把与会者的注意力都转移到事情、矛盾的本身上来，而不是不停地泄愤。你可以用提问的方式将话题吸引过来，例如：“既然你们对他们的做法这么不满，那么可不可以请你们详细地谈一下你们所见到的实际情况？”或者“他们说得对吗？你们当时真的是这样做的吗？”这样的引导，至少有助于双方代表对于事情的经过给予更多的重视。

最后，促成双方代表对问题达成一致看法。这就要看你和这两位主管以前协调的效果了。你的目标应该是让两个愿意合作的群体一起走出会议室，双方完全和解，彼此产生好感。如果这个目标未能达到，那么至少在这几十分钟的“谈判”中，双方对事件的真实情况有了进一步的了解，也许在知道了一些事先不被了解的情况之后，双方会对矛盾有一个更深刻、更全面的认识。然后，拿出你了解到的“第一手材料”，把几个核心问题挑出来摆在双方面前，分别让他们阐述各自不同的看法，并从中进行有针对性的调解。你可以说“你们的意思从根本上来说是一样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的”或“你们的这一部分观点，他们完全同意”之类的话，以将双方的话题逐渐拉近，并且将矛盾的焦点细致化、具体化。这样更有利于矛盾的解决。然后，将已经达成一致的问题从材料上删去，对仍无法达成一致的问题，允许双方保留意见，以备日后商榷。

当然，如果两个部门的领导只是个人之间的矛盾，那你则不用兴师动众地开什么大会，你只需要做好以上第一步，多联络双方的感情，努力寻找双方心理上的共同点或共同感兴趣的问题即可。一幅名画，一张照片，一盘棋，一个故事，一则笑话，一句谚语，一段相同或相似的经历，乃至一杯酒，都可能成为双方感兴趣的话题，都可能成为融洽气氛、打破僵局的契机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章

倡导协作
——缔造和谐信赖的团队文化



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





创造团队凝聚力，增强团队活力

美国社会心理学家沙赫特曾指出：在别的因素保持不变的状态下，企业的凝聚力越大，这个企业的生产效率越高，企业也就越有活力。

凝聚力效应提示领导者，在群体凝聚力提高的同时，必须加强对群体成员的思想教育和引导，杜绝群体中可能出现的消极因素，这样才能使群体凝聚力成为提升工作效率的动力。对群体成员的思想教育和引导是领导者在管理中不可忽视的重要工作。

1945年，号称“经营之神”的松下幸之助就提出“公司要发挥全体员工的勤奋精神”，并不断向员工灌输所谓“全员经营”“群智经营”的思想。为打造高效的团队，在20世纪60年代，松下电器公司就在每年正月的一天，由松下幸之助带领全体员工，头戴头巾，身着武士上衣，挥舞着旗帜，把货物送出。在目送上百辆货车壮观地驶出厂区的那一刻，每一个工人都会升腾出由衷的自豪感，为自己是这一团队的成员而感到骄傲。

在引导全体员工树立团队意识的同时，松下公司更是花大力气去发掘每一个工人的智慧和力量。为达到这一目的，公司建立了提案奖金制度，不惜重金面向全体员工征集建设性意见。虽然公司每年颁发的奖金数额巨大，但是正如公司劳工关系处处长所指出的，“以金额来说，这种提案奖金制度每年所节省的钱超过给员工所发奖金数的13倍”。

不过，松下公司建立这一制度最重要的目的并不在节约成本上，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net



是希望每位员工都能参加管理，希望每位员工在他的工作领域内都被认为是“总裁”。

正是因为松下公司充分认识到群体力量的重要性，并在经营过程中处处体现着这一思想，松下公司的每一个员工都把工厂视为自己的家，把自己看作工厂的主人，各类提案源源而来，员工随时随地——在公司、在家里、在火车上，都会思索提案。

松下公司与员工之间建立起可靠的信任关系，使员工自觉地把自己看成公司的主人，产生为公司作贡献的责任感，因而积极性和创造性高涨。松下公司因此形成了极大的亲和力、凝聚力和战斗力，从而使松下公司从一个小作坊发展成世界上最大的家用电器公司、电子信息产业的大型跨国公司，其产品品种之多，市场范围之广，成长速度之快和经营效率之高都令人惊叹。

团队凝聚力是维持团队存在的必要条件。如果一个团队丧失了凝聚力，就会像一盘散沙一样，难以维持下去。

团结就是力量，凝聚来自同心。团队要想成为协调一致的团队，团队领导人就应尽力让每位成员都有自我发挥的空间，同时要严重破除个人英雄主义，搞好团队的整体搭配，形成协调一致的团队默契。鼓励团队成员彼此之间相互了解、取长补短，使团队更加坚强。如果能做到这些，团队就能凝聚出远高于个人力量的团队智慧，创造出惊人的团队表现力和团队绩效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者既要言而有信，又要信任下属

人无信则不立。领导者的信誉是一种巨大无比的影响力，也是一种无形的财富。领导者如果能赢得下属们的信任，下属自然就会无怨无悔的服从他、跟随他。反之，如果经常言而无信、出尔反尔、表里不一，那么下属就会怀疑你所说的每一句话，所做的每一件事。

要想成为一个优秀的领导，必须身体力行，做到言必信、行必果，你必须一诺千金。因此，你不可随便许诺。随意许诺，一是失去章法，二是失信于人。有些领导喜欢顺口答应下属事情，而事实上却无法做到，这就叫开“空头支票”，身为领导者，尤其要避免这点。

信任在人际交往中扮演着最重要的角色，如果你不信任别人，即使你的交往技巧再高超，也只能获得最初的好感，久而久之，人们总能察觉到你是一个心机很重的人，他们所说的每一句话都可能被你怀疑。作为团队的领导者，如果被下属怀疑，就会面临巨大的困扰，更别说去激励下属了。只有下属信任你，才会被你的激情所感染，和你一起满怀热情地投入到工作中。可以说，信任是传递激情的基础。

日本经营之神松下幸之助认为：信任可以使下属心情舒畅，干劲倍增，极大地激发下属的工作积极性和主观能动性。

松下公司下辖的一个工厂是用来生产收音机接收器的。由于生产需要，每个女工需要在一个印刷电路板上安装大约 10 个零件，然后传给下一个女工。起初女工们出于新鲜，干得十分起劲。但日复一日，单调重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.zhe18.net



复的工作将她们的工作热情消磨殆尽。

松下幸之助了解到这一情况后，决定亲自来厂管理一段时间。他的第一个举措是，让每个女工组装和检测自己的接收器，并附上一张便条："亲爱的顾客，这台接收器是由我组装的，我感到骄傲，希望它能使您满意，如果有什么地方不好用，请通知我"，然后签上自己的名字，亲自将产品寄出。

不仅如此，每当厂里要做一项新的决策或准备推行某种改革时，松下幸之助都积极邀请员工参与到新决策的制定中来，并鼓励员工各抒己见，对自己的每个想法畅所欲言……新的管理措施试行仅一个月，旷工和缺席现象就奇迹般地消失了，员工的抱怨声也没有了，取而代之的是高昂的士气和高效的工作。面对满脸迷惑的工厂经理，松下幸之助解释说："我成功的关键就在于充分信任女工们，相信她们能干好工作，使她们觉得为自己的工作感到自豪，让她们感到自己是不可替代的，而不是无足轻重的。"

由此可见，对于团队领导者而言，要想激发员工的热情，首先是要信任员工，因为信任是激情传递的基础。你只有信任你的下属和团队，才会获得工作的动力。你可以问自己这样几个问题，以检验你是否信任员工：

（1）当别人误解你的时候，你会不会主动和他们交流沟通？

（2）虽然其他人总是声称自己很诚实、很有道德，但是在关键时刻，你相信多少人能坚守这些准则？

（3）如果向别人解释他们对你的误解，你想他们会吃惊吗？

（4）如果你希望员工做好工作，你会详细地给他们讲解，并且严密地监督他们的工作吗？

（5）你相信员工们通常是说真话的吗？甚至在他们知道说谎会对自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



己有好处时也是如此吗？

（6）你相信能够阻止大多数员工犯错的是恐惧、羞辱及惩罚，而不是良心吗？

（7）你相信只要你相信员工，员工也会相信你吗？

如果你不能信任员工，那么就不会真挚地与之交流，就不能让彼此有更深入的了解，也就会陷入彼此防备的状态。当然，你也不会获得员工的信任。信任是沟通的基础，作为团队的领导，如果你能给予员工很大的信任，就会极大地激发他们的潜能。

总之，信任自己的员工，并让他们可以信任你，这是一个团队领导者必须懂得的管理艺术。做到这一点之后，管理、授权就变得简单了，员工获得人尽其才的自由，团队的成功也就指日可待了。

信任是一种弥足珍贵的情感表现，没有人能够用金钱买得到，也没有人可用利诱或武力争取得到，它来自于一个人的灵魂深处，是活在灵魂深处的清泉，它可以拯救灵魂，让心灵充满纯洁和自信，充满激情和力量。



强化团队成员的补位意识

“补位”本来是足球比赛的专用术语，意思是队员之间要相互照应，当队友来不及撤防时，其他队员要及时填补队友的位置。而现在所说的团队中的补位，也就是成员间互相协作，当某个人或某个环节出现问题或漏洞时，有其他人或者方案立即弥补，确保团队任务的圆满执行。通过树立补位意识，可以培养员工的协作精神和习惯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1. 强化主动补位意识

领导者在管理工作中，要强化员工的主动补位意识，使员工自发地养成补位的好习惯。为此，需要从以下两方面做起。

（1）淡化员工的边界意识。由于团队成员分工不同，会形成不同职能和领域间的水平边界。如果员工的边界意识太强，就有可能出现只以实现职能范围内的局部目标为重，而不重视团队的整体目标的情况。这样一来，当团队中其他成员在工作中出现空位、缺位时，就不能主动地被补充，继而影响整个团队目标的实现。因此，必要时要抛开岗位职责的限制，积极补漏、补差。

（2）培养团队协作精神。强化员工的补位意识，关键在于培养员工的团结协作精神。培养员工的协作精神，就是要提升成员对团队的认可度，促使团队成员将团队利益放在第一位。一旦成员有了这种意识，就能够在工作中相互协调配合，共同完成任务。为了实现这一目标，领导者可以采取以下策略：

①将自己融入团队之中，与团队成员共同来完成团队工作。

②一视同仁地对待每一位员工，不能因个人好恶而给团队成员之间带来冲突。

③与团队成员团结一致，避免产生不必要的内部矛盾。

④为团队营造良好的工作氛围，让员工乐于身在其中。

2. 把握补位的时机

即使员工已经意识到了补位的重要性，但他们不一定了解哪些情况下需要及时补位。一般来说，出现下列情况时应积极补位。

（1）涉及团队形象问题时，应及时补位。当工作中出现涉及团队整体形象的问题时，应及时补位，以维护团队的良好形象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在某手机专卖店里，客服人员小吴正要带领一位客人去兑换奖品，这时，恰巧来了一位客户要求更换手机，原因是他前天刚买的手机总是不明原因地白屏。小吴礼貌地向他说明了情况，并请他稍等片刻。

不一会儿，客服人员小陈来了，客户主动向她说明情况，但小陈心想："这是小吴的客户，我干嘛要管她的事啊？"于是对客户说："您等会儿吧，刚才接待您的那位同事会帮您处理的。"

客户很恼火，说："我是在你们这里买的手机，又不是从别人那里买的，你这是什么服务态度？我要找你们经理，退货！"

在上述案例中，小陈以"不是自己的客户"为由婉拒客户的要求，导致了客户的不满。其实，在上述情况下，员工应首先考虑团队的整体形象，即便是"分外"的工作，也应及时予以补位。

（2）出现突发事件时，应及时补位。如今市场竞争十分激烈，即使团队内部分工再明确，也可能会有一些意外情况发生。这时就需要员工具有补位意识。

詹森在求取威斯康公司工程师一职失败后，以不计工种、不计报酬的条件获得了威斯康公司专门负责打扫废铁屑的清洁员职位。一年来，詹森勤勤恳恳地重复着这项简单而又劳累的工作。

1990 年年初，威斯康公司的客户订单纷纷被退回，退货的理由均是产品质量出现了问题。眼看公司将因此遭受巨大的经济损失，公司董事会紧急召开会议寻找解决方案。这时，詹森站了出来，拿出了合理、实用的产品改进图，为挽救公司危机做出了巨大贡献。原来，詹森利用清洁工能到处走动的特点，细心察看了公司各部门的生产情况，并做了详细的记录。他发现威斯康公司在生产上存在技术问题，而且想出了解决办法。最后詹森成了公司技术部的副总经理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



詹森在做好本职工作的同时，没有忘记观察公司的生产情况，发挥自己的特长设计出了产品改进方案，在公司遇到困难的时候，詹森挺身而出。詹森的这种补位行为和意识不仅帮助公司渡过了难关，而且还让自己成了公司的栋梁。

（3）对没有明确责任人的工作，应主动补位。有很多工作没有明确规定具体的负责人是谁，这时就需要员工具有较强的责任意识，主动补位。

小魏是一家公司的普通职员，主要负责收发领导的文件。当公司出现无人料理的事情时，小魏的同事总是能推则推，而小魏则主动把这些工作承担下来，在一定程度上保障了公司的日常运行，小魏也因此受到了上级的表扬。

对于团队来说，能够拥有小魏这样的员工无疑是十分重要的。像小魏这样的补位行为应该积极鼓励，并在团队内推广。

（4）对责任明确的工作，应巧妙补位。当其他员工的本职工作出现缺位时，不应该大包大揽地替其解决，因为这样会助长他的懒惰。正确的做法是提醒其工作的不足之处，巧妙地为其补位。

（5）对于服务性的工作，应及时补位。在服务行业，经常出现多位客户同时有服务需求的情况，一位员工一般难以同时应对。此时，为确保服务周到，就需要领导者或其他员工随时补位。

希尔顿饭店酒吧分为四个区，每个区仅有两名服务员负责服务。要使酒吧提供的服务能够准确、及时、到位，最重要的就是及时补位。在这里，主要分为“三重补位”。一是两名服务员在各自的服务责任区内互相补位，勤巡视、勤观察、勤走动。二是两名服务员中有一名服务员需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要兼顾周围其他区域内的服务，以弥补临近区域因忙碌而可能出现的疏漏。同时对熟客、老顾客，更是跳出区域界限，每隔一会儿就主动过去打招呼，听取意见，征询需要什么服务。三是领班、主管和部门经理等各级领导的补位。领导者主要从事现场管理，他们的具体岗位并不确定，但是在现场服务中也必须及时补位。出现问题时绝不能暴露在客人面前，而应由领导者无声无息抢先补位，先满足客人的需要。事后，在班前会和班后会上找出症结，予以解决。

希尔顿饭店为了及时、周到地服务于顾客，实行了“三重补位”，赋予服务人员不同的角色，也就是指定了具体的补位内容，这样为顾客服务就不会有遗漏了。



设立群体奖，以加强员工的团队精神

在现代社会，团队要想在市场竞争中站稳脚跟，必须有效地发挥团队的力量。基于此，如果领导者对员工实施激励时适当设立群体奖，在一定程度上可以减少员工之间的争夺状态，增强他们的合作意愿，引导员工形成合作意识和团队精神。

在沃尔玛的一个工厂里，每个团队成员的报酬同时取决于个人技能以及团队的整体技能水平，其目的是建立集体激励机制，推动团队成员去发展能力。

在欧洲，有的领导者将 25% 的红利作为团队娱乐之用。每个团队每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个月都会获得一笔娱乐预算，团队成员必须共同商议如何运用。通常年轻人会决定如何花费这笔钱，安排一些活动，然后大伙同乐。因此，公司氛围更融洽，团队也更有战斗力。

群体奖励有两种基本类型：利润分成和收益分享。

利润分成作为薪酬工具，它的概念简单，标准易于理解和把握，而且从激励和留住员工的角度来看，也备受领导者们的青睐。利润分成计划既可以采取立即付款的形式，也可以作为递延收入而使员工享受税收方面的优惠，而且还可以当作退休金来使用。无论该计划属于上述哪一种，其操作方法都很相似。

利润分成概念的基础理念是每个员工都为团队做出了贡献，因此，应当把其酬劳与组织的利润直接挂钩。

收益分享计划正在成为酬谢员工群体成员的发展最为迅速的计划之一。广义上来说，收益分享是一种酬谢所有为业绩提高作出贡献的员工的一种以公司或团队为单位的支付计划或制度。根据规定的公式，团队的所有成员共同分享的“收益”是可估算的实际储蓄额。

收益分享计划表明，为使员工的工作更为有效，员工的参与和信息共享是关键。收益分享计划最为流行的支付方式是用分红支票来支付现金。

作为留住员工和激励员工积极性与团队精神的策略，收益分享是一种非常恰当的选择。这样做不仅能使员工的积极性和团队合作精神得到增强，而且领导者对团队和企业绩效的管理目标也很容易实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





加强团队成员间的信息对接管理

团队协作离不开信息的传递，因此成员间的信息对接就成了一个重要问题。工作信息在团队成员之间及时、准确地对接，有助于下步工作的展开。生产材料快用完了，成品仓库却堆得满满的；机器出现了故障无法作业，前面的工序却还在源源不断地传送加工件……这些都是信息未能及时对接的表现。如何才能让仓库管理员知道生产线上的材料还有多少、让上一道工序知道下道工序的需求状况呢？

1. 用可视化方式对接信息

在团队协作中，信息对接讲究及时、准确，因为不及时就会延误工作进度，不准确则会影响任务的执行效果。而传统的口头和书面传递方式出现上面两个问题的概率较大。

一家物流公司的总经理对公司新出现的问题非常苦恼。原来，该公司最近经常被客户投诉，客源也开始减少。于是，总经理决定下到基层考察一下详情。

在基层调查的过程中，他发现问题出现在信息对接上。到了公司发货的日子，却迟迟不见发出货物来。原来，业务员将订货单交给了仓库，仓库接单的人却因为工作繁忙忘记了处理，送货员与客户接洽时要不断给客户打电话核对客户信息……类似信息对接不合理的问题比比皆是。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



上例中，因为各种原因，信息没有及时、准确地传递，导致工作无法正常展开。要避免这种情况的发生，领导者应将信息以可视化的方式展现出来，让团队每位成员都能看到，进而在自己的职责范围内进行处理。信息可视化如下所述。

（1）建立工作流程图。将工作任务流程化，让每位团队成员都清楚自己在工作流程中所处的环节，明了与自己这一环节相联系的前后环节各是什么。

（2）工作职责看板。将员工的工作职责制作成看板，这样员工就知道了他人的工作职责，从而帮助员工在发生问题时或在某些工作上找到要对接的人。

（3）明示所分配的任务。将员工的任务加以说明，并将其统一悬挂于某个固定位置，让员工间知道彼此的任务内容。

（4）即时信息看板。如果工作中突然发生状况，比如生产线上使用材料的信息、拣货的信息、各类单据等，及时将这些信息在看板上展现出来，让与之衔接的岗位看到，有利于各岗位采取相关措施。

信息可视化是实现信息对接的有效手段之一。但是某些比较敏感、模糊的信息并不适合采取可视化方式来展现，比如工资、绩效等。

2. 用“回报”整合信息

信息对接是一个双向的过程。在具体工作中，每位员工的工作进度、成效等信息，都不可能随时向相关人员说明。为了解决双方信息对接的问题，可以通过特殊渠道进行，比如“回报”。在员工间的信息对接中，“回报”可以起到怎样的作用呢？

“回报”是团队成员之间的一个双向的、互动的沟通与反馈。简单地说，“回报”要求员工向领导者及时反映任务的执行情况，同时还需要领导者作出及时的反馈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



领导者充当着“信息加工站”的角色，员工将各阶段的工作信息源源不断地传递给领导者，然后由领导者进行分析，随后再反馈给需要的员工。在这个过程中，领导者要对信息进行加工，最终将必要的信息反馈给员工，这样就提高了信息的准确度，便利员工协作。

丰田汽车公司每个车间都要求员工“回报”。主管经常教导员工要主动向领导者“回报”工作信息。员工被要求每天都要撰写工作报告等，而且要在第二天主动向主管“回报”。主管看完工作报告后，要与员工进行反馈、交流，对所出现的问题和所采取的工作方法给予指导。

新员工在工作一段时间后，还要提交周总结报告和月总结报告。丰田公司以此来督促新员工的自主“回报”行为，以尽快适应同事间需要协调的工作。

丰田汽车公司正是以“回报”的形式让员工了解了彼此的工作信息，从而达到彼此间更好地配合的目的。在执行任务的过程中，员工不仅要做到主动“回报”，更要做到在第一时间“回报”，从而保证信息传递的及时、到位。第一时间“回报”意味着工作信息会在第一时间被了解，这样一旦出现新情况或问题，上级就能够立即协调。具体来讲，领导者可参照以下几点做好“回报”工作。

（1）“回报”日事日清表。要做到及时“回报”，就要从“当天的事情当天完成”做起，从将每一天的具体工作及时“回报”开始。

（2）强化员工的“及时”意识。在“回报”过程中，一定要加强员工的时间观念。

（3）不断提醒、强化，并持之以恒。培养员工及时“回报”的习惯，不是两三天就能达到的，而是需要长期坚持。

（4）在员工及时“回报”信息的同时，领导者也要及时反馈信息，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这是一个双向的行为。

当然，信息对接还有很多方法，团队领导者可以依据团队的实际情况实施。



团队成员协作的监督与管理

在协作工作中，领导者要做好监督工作，促进团队成员之间通力合作，最终完成任务。西方经济学观点认为，任何一个有理性的人都希望以最小的成本来获得最大的利润。同理，在一个团队中，每个成员都想花最少的精力来完成既定的任务，而他们节约工作成本的方式之一，就是让其他人来承担原本应由自己完成的工作。

基于此，团队领导者必须进行监督，杜绝成员工作时“偷工减料”，保证团队任务的实现。

1. 明确监督的范围

监督协作性工作，领导者应明确监督的范围。当一方的行为有可能或已经给另一方造成损失时，领导者需要予以处理。领导者的监督范围一般有以下几个方面。

（1）当员工推脱工作任务时。在工作中，总有一些员工将原本属于自己的工作推给其他人来做，而自己却“坐享其成”。领导者应及时开除这类员工中那些只想拿“钱”不想干活的人。至于因担心工作不胜任而推脱工作的，领导者应给予适当鼓励，观察一段时间后再作决定。

（2）当员工推卸责任时。将错误完全归咎于他人——这种情况在协

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作工作中屡见不鲜。美国马歇尔商学院教授 Nathanael Fast 和斯坦福大学商学院教授 Larissa Tiedens 的一项研究指出，推卸责任有高度传染性。也就是说，团队中一旦出现推卸责任的人，或有人不满、抱怨，那么很快就会引发更多人效仿。推卸责任的员工主要有以下几种类型。

①担心利益受损。这类员工纯粹出于个人利益考虑，是团队中危害最大的人。

②害怕承担责任。这类员工害怕受到处罚，心理负担较重，不是很在意自己的利益得失。

③害怕失败。这类员工心理承受能力较弱，经不起打击。

遇到这些情况时，领导者应按制度处理推卸责任的员工，因为推卸责任对团队的危害是最大的。

（3）当员工奉行“单打独斗”时。有的员工眼里只有自己的工作，对同事的工作丝毫不关心。遇到这种情况时，领导者要保持警觉。诚然，员工努力工作并没有错，但在需要团队成员互相协作的工作中，单打独斗显然不利于工作，有时甚至是危险的。

某企业的总经理指示企划部尽快提供一份详细的产品策划方案，企划部主管为了节约时间，成立了一个三人策划小组，并让他们各负责一部分。在工作中，一名小组成员出乎意料的勤快，从不与他人聊天，一个人整天埋头工作，主管见了甚是欣慰，之后也未多加留意。

很快，三个人各自拿出了自己设计的部分。主管在审阅中大吃一惊！原来，被称赞勤快的那名员工，方案虽然设计得很丰富，但却不及其他两位员工的方案深入。

这位员工虽然非常努力，但却没有任何显著的成果。之所以出现这种结果，是因为这位员工没有与其他团队成员交流和协调。这对团队工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作绝对是一种损失，对该员工也是一个打击。

（4）当员工越俎代庖时。在工作中，有些员工会越俎代庖地去做别的同事的工作。这样做可能会造成责任方间接地推脱自己工作的结果，同时也说明了领导分工时，可能给他们分配的任务过少，而有些人的任务则过重。

（5）当任务未明确分配时。随着工作的展开，会随机出现一些新任务，这些任务一般都没有被提前分配。对这种“真空地带”，领导者应及时与员工沟通，明确责任人，防止工作中出现推诿扯皮的现象。

领导者在团队管理中，需要对上述各方面进行恰当的监督，保证团队协作的顺利展开。

2. 选择恰当的监督方式

任何单方面进行的监督都是片面的。由领导者进行监督，有“独断专行”的嫌疑，而且也不能完全掌握现场情况；由外部人员进行监督，又会因局外人不完全了解员工的分工及职责，难免有失偏颇；员工相互监督，又容易出现互相包庇的情况。

上述监督方式各有利弊，因此为了避免将团队变成捞取个人利益的工具，不妨采用多种监督方式相结合的方式对协作工作进行监督，杜绝不良现象的发生。

（1）上级领导者监督。上级领导者监督是由团队的上级领导者对团队所承接的工作的完成情况及完成效果进行评价，目的是确保整个团队的工作按照既定的目标进行。

在对工作进行跟进和监督的过程中，领导者如果发现任务执行的进程与目标计划的进度不符，上级领导者可直接问责团队领导。团队领导者必须找到原因并进行分析，然后提供相应的解决方案。

上级领导者监督的优点是可以有效排除人际关系以及利益关系的因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

素，更加准确、严格和客观。

（2）员工监督。员工监督主要通过反馈意见来实现。协作性工作，一荣俱荣、一损俱损。因此，不允许哪一个团队成员破坏或消极对待工作，当这种情况发生时，出于责任感或利益分配的原因，员工往往会向上级汇报。因而这种监督必须设定限度，即授权员工在哪方面可以互相监督。否则员工间可能会出现恶意攻击或打击报复的情况。

（3）团队领导者监督。作为团队领导者，监督团队协作责无旁贷。但是要注意效果，既要保证问题能被及时发现，又要保证问题能被合理解决。

“你为什么让约克帮你打磨，你在做什么？”轴承车间的主管对员工彼得大声吼道。彼得因为最近家中有事，工作时总是惦记着家里，便让同事约克帮忙处理他的工作，自己给家里打了一个电话，没想到被前来巡视的主管发现了。

因家事而郁闷的彼得听了主管的训斥后，更是一肚子气，便与主管吵了起来。

彼得的行为显然不对，但主管的做法也有问题，因为这样不利于协作。处理问题时，领导者不妨参照以下方法。

①给员工解释的机会，避免任何不问缘由的指责。因为员工在解释的同时也在释放内心的压力，即便在找借口，也无关紧要。

②掌握证据。缺乏证据时不要妄下判断，先入为主会损害彼此的信任感，更加不利于团队的协作。

③注意沟通的技巧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 用奖惩完善监督

监督是为了让员工在工作中更好地协作，而奖惩则是强化员工行为、确保监督的有效手段。

（1）用奖励强化员工的正向行为。强化的最终目的是增加一种期望行为出现的频率，使经过强化的行为趋向于重复发生。例如，当一个人的某种行为的后果受到称赞时，就增加了这种行为重复发生的可能性。因此，奖励是一种最佳的强化手段，领导者在管理过程中应该多奖励员工的积极行为，从而加强这种行为的持续性。一套完整的奖励模式应包含以下六个方面的内容。

①以高薪高奖作为奖励。

②以升职或加薪作为奖励。

③以改善员工的工作条件作为奖励。

④以对员工的工作成果的认可作为奖励。

⑤以安排员工担任挑战性的任务作为奖励。

⑥以给予员工学习和成长的机会作为奖励。

以上奖励模式，既可以单独使用，也可以组合使用。

（2）惩教结合。美国管理学家小克劳德·乔治指出：“处分的目的在于教育而不在于惩罚。”尤其在协作性工作中，惩罚如果不能与教育相结合的话，即使是轻微的处罚，也会影响合作者之间的信任。

某公司一位员工的改进建议没有被采纳，但他却私自按自己的想法做事，结果被主管发现并遭到了训斥，导致双方无法再继续交流与合作。

总经理得知此事后，与这位员工谈话。总经理让他先叙述了一下事情的经过，在接下来的谈话中，他们找出了许多现行工作的不完善之处。

总经理以朋友式的交流方式与员工谈话，让员工获得了极大的心理满足，不满情绪随之消失，承认自己做得也不对。总经理按照规定对其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



进行了处罚，同时承诺会改善公司的工作流程。员工欣然接受了处罚，并表示会积极配合主管的工作。

在必须作出处罚的情况下，领导者不仅要留住人，更要留住心。那位员工之所以能愉快地接受处罚，关键原因是他认为工作得到改进，证明他的意见被采纳了，他的才能得到了肯定。在惩罚员工时应注意以下事项：

①犯错的人必须承担责任、接受处罚。惩罚的目的是让犯错的员工深刻地认识到自己的错误及其危害，不要再重蹈覆辙。

②要让员工认识到错误是自己不当的行为导致的。有些员工虽然接受了批评，但仍然不知错在哪里，这样的惩罚是没有任何作用的。

③员工犯错后，领导者必须有意识地教育员工，帮助其认识错误所在，并指出应该如何改正。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十三章

注重培训
——让员工与企业一起成长



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



重视培训这种高回报的投资

团队的竞争归根结底是综合实力的竞争，关键的是人才竞争，人才已经成为现代竞争的核心要素。而人才的价值集中体在其积极的态度、卓越的技能和广博的知识上。但由于科技的高速发展，每个人的知识和技能又都在被迫迅速老化，需要及时更新。

著名管理学教授沃伦·本尼斯说：“员工培训是团队风险最小、收益最大的战略性投资。”这句话阐明了现代培训对于团队的重要意义。

培训虽然仅仅是团队人力资源管理的一部分，但其在增强团队实力的过程中却扮演了核心角色，并逐渐演变为团队战略实施的重要一环。科学的培训会不断地提高团队员工的个人技能，促进他们适应技术和经济环境的飞速变革，并提高其处理更新、完成更具挑战性任务的能力，为团队战略目标的实现奠定坚实的基础。

战略决策是团队行动的纲领，战略的制定与实施取决于人才的能力、技巧和知识，也就是说，人力资源的竞争才是团队战略管理的主旋律。当前，团队战略决策比以往任何时候都更依赖于团队管理人力资本的能力，而获得人力资本增值的最直接的途径就是培训。团队要搞好培训，就必须站在战略的高度来构建科学完善的培训体系，确保员工在以后的工作中不断地增强知识和技能，并与团队的整体目标完美地结合在一起。努力为员工提供发展的空间，并保证培训内容有足够的灵活性，允许其不断地成长和学习，这样人力资本才能得到更全面的开发和利用。

遗憾的是，很多领导者并没有意识到这一点。不少企业对员工的使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



用采用“榨取”的方式，让员工的能力不断输出，却不给予任何培训。要知道，没有输入哪来输出呢？没有高质量的培训哪来高质量的产出呢？这也许就是某些企业在招聘员工时总要求应聘者是重点高校或全日制学校毕业的原因吧。他们只是一味地要求员工提高工作效率、提高产品质量。殊不知，一个拥有只具有陈旧知识和技能的员工的团队，它的产品质量如何能够超过其原有水平，它的生产效率又如何能够得到提高呢？

爱森公司是一家促销代理商，该公司为其员工开设了一所“午间大学”，主要是举办一系列内部研讨会，由外部专家亲临讲授，涉及的课题有直接营销和调研等。此外，如果员工要报考更高的学位，而这些学位又与工作业务有关，并且员工也能考出好成绩的，公司就会全额资助。

该公司的行政总监杰弗里说：“我们将公司收入的2%投入针对员工的各项培训教育中。员工对此表示欢迎，因为这是另一种收入形式。”

员工培训是领导者的重要工作，日本的一些企业甚至明文规定，主管有培养员工的责任，并将主管是否有能力培养下属作为考察其是否称职的一个重要指标。

松下幸之助是一个很看重员工培训的企业家，他要求对全公司的员工都要进行培训。任何一个新到公司的人员都必须进行岗前培训，合格后才能上岗。

松下电器公司对培养人才的重视，使其每年支出的员工培训费和科研开发费约占其营业额的8%。有人说，在竞争激烈的国际市场中，松下电器公司赢就赢在其对人才的培养上。

在现代团队里，年轻员工就是团队的新鲜血液，是团队永远保持旺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



盛生命力的依托所在。因此，成功的领导者总是很注重对年轻员工的培养，以帮助他们迅速成长起来，充实到团队生产第一线，充当团队的生力军。

培训可以留住人才，培训可以吸引人才，培训更可以开发人才，可以为企业和团队增加不可估量的价值。真正重视员工培训，对团队、对员工将会是一个双赢的选择。



制订有效的培训计划

为保证培训工作正常有序地进行，团队需要制订培训计划。而一个详细、周密的培训计划可以确保培训工作卓有成效。那么我们该如何制订培训计划呢?

1. 明确培训目标

明确团队培训目标，可以帮助受训员工理解培训目的，使员工的学习更加有效。同时，可以有针对性地安排培训，也为培训效果的评价提供了依据。

（1）制定培训目标的原则。制定培训目标时，领导者一定要深思熟虑，多方考察，以确保培训目标的可执行性。确定培训目标时应掌握以下几个原则：

①每项任务都要设定表现目标，要具有可操作性。

②培训目标要针对员工的具体工作任务制定，要明确。

③培训目标应符合团队的发展目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



（2）培训目标的内容。培训目标应包括以下三方面内容：

①说明员工应该做什么。

②阐明员工可接受或可达到的绩效水平。

③受训者完成指定学习成果需要借助的条件。

2. 确定培训内容

培训内容通常要围绕工作任务和工作能力展开。工作任务包括客户服务培训、销售培训等；工作能力包括分析能力、决策能力等。下面列举一些围绕工作能力的几方面培训内容。

①自我管理能力：自我认知、时间管理、终身学习。

②情绪管理能力：压力调节、情绪互动。

③思维能力：判断能力、推理能力、处理问题能力。

④沟通能力：会议沟通、文件沟通、日常人际沟通。

⑤管理能力：任务管理、员工管理、流程再造。

⑥领导能力：员工激励、绩效管理、决策能力。

掌握上述内容后，领导者就要开始确定培训的具体内容了。因为岗位不同，培训内容的重要程度也会有所不同。我们将这些内容分为三个等级，如下表所示。

培训内容等级分类表

等 级	花费时间
必需的	80%
应该的	15%
可能有用的	5%

上表说明，培训时应将 80% 的时间用于学习那些学员必须知道和记住的重要内容；将 20% 的时间用于学习那些有用的内容，由于这部分内容不是必须掌握的，如果没有足够的时间和精力进行培训时，可以舍掉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这部分内容。

然后将培训内容按逻辑顺序排列，例如培训内容为销售技能，其第一步是什么，第二步是什么等。通常有以下五种排序方法：

①从是什么、为什么到怎么做排序。

②从确定问题、解决方案到付诸行动排序。

③按照尺寸、重要性排序。

④按时间顺序排序。

⑤从一般情况推论到特殊情况排序。

但需要注意的是，每一个培训要点都应符合逻辑，以保证员工能够理解培训内容。

3. 选择培训方法

培训的效果在很大程度上取决于培训方法的选择。合适的培训方法能够让培训事半功倍，反之，则很难达到预期目标。

培训的方法有很多，每种方法各有优劣。要选择适合的、有效的培训方法，需要领导者考虑培训的目的、培训的内容、培训对象的特点，以及团队拥有的培训资源等因素。常用的培训方法有如下六种。

（1）讲授法。其操作方法如下：讲授要突出重点、难点；语言要清晰、生动；配备必要的多媒体设备；讲授后要与学员进行沟通，用问答方式获取学员的反馈。这种方法的优点是可以多人同时受训；有利于学员系统地接受新知识。但其缺点也很明显，那就是培训效果受培训师水平影响大，互动性弱，所学知识不易巩固。

（2）工作轮换法。其操作方法是：要依据学员的能力、需要、兴趣、态度和职业偏爱来选择轮换的岗位；轮换工作时间的长短，取决于学员的学习能力和学习效果。这种方法的优点是可以丰富工作经历，增进对各部门的了解，扩展员工的知识面。缺点是所学的知识不系统，协

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net



调岗位阻力大。

（3）工作指导法。其操作方法是：准备好所有用具并搁置整齐，让每位学员都能看清示范物；培训师一边示范操作，一边讲解动作及操作要领；让每位学员反复模仿操作；对每位学员的操作给予反馈点评。这种方法的优点是互动性强，员工印象深刻。缺点是对培训师的要求非常高。

（4）研讨法。其操作方法是：学员根据所讨论的观点分组；培训者说明讨论的目的；讨论中，控制时间，并保证讨论方向的一致。这种方法的优点是学习气氛浓，可增进学员间的人际关系。缺点是培训者、学员水平影响研讨效果。

（5）案例研究法。其操作方法是：设计与课程相关的案例，分组讨论，介绍要达成的目的，各组介绍各自的观点，回顾并讨论学习要点。这种方法的优点是教学方式生动具体，直观易学；学员参与性强。缺点是案例往往不能满足培训的需求。

（6）角色演示法。其操作方法是：三人一组；一个人观察并给出反馈；其他两个人练习，轮换角色；要求发现三四个优点和三四个有待提高之处。这种方法的优点是能吸引学员积极参与，激发学员的学习兴趣。缺点是需要耗费很多时间和精力进行筹划。

综上所述，领导者可依据实际需求，选择适合的培训方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





团队培训的主要环节

如果你想提高团队的管理水平和团队成员的工作技能，增强团队的竞争力，对团队成员进行一些培训是很有必要的。在进行团队培训时，领导者要做好以下主要环节的工作。

1. 培训需求预测和分析

通过自我申报，让员工表明参加脱产教育培训的理由与依据；利用人事档案确定教育培训的需求，依据员工绩效考核结果分析确定培训对象和内容。另外，还可以对各类人员素质进行评估，根据评估结果来确定培训对象条件与内容。素质测评大致包括以下几个方面：知识结构、专业结构、性别结构、年龄结构、部门结构、职务结构、管理权限结构、性格结构等。

2. 扫除培训的障碍

凡是借口“有经验的员工不需要培训”“培训不合算”“没有足够的时间”“没有合格的培训教师”等不积极参与培训的想法，都属于团队培训的障碍，必须予以清除。

3. 选择培训方式

培训方式包括“内训”和“外包”两种常见形式。内训是指企业内部的培训。外包是指把培训包给外面专业的培训公司，这时要向不同的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



培训机构索要相关信息，包括培训课程、培训机构简介、收费情况等；考察培训机构的信誉，了解已接受过该培训机构服务的公司的评价，判断该培训机构是否能够提供你所需要的服务，至少选择三家你认为较合适的培训机构进行比较，与培训机构有决策权的人联系。进行内容与费用的进一步确定。

另外，应该有效地整合传统和现代的培训模式，使团队训练收益最大化。

4. 培训前的准备

充分的准备是培训成功的首要条件。不仅首次接受培训任务者要做充分的准备，即使是有经验的培训者也一样需要做好准备。由于体验式培训等多以外包形式实现，所以，我们在这里主要介绍传统培训方式的准备。

（1）后勤准备。有专人帮助安排后勤工作当然更好，但是尽管如此，领导者亲自做一次检查还是非常有必要的。其中，预订合适的教室尤为重要，因为培训在哪里进行会影响活动的选择和组织。例如：房间太小可能不利于分组活动，有时候还可能需要同时使用几个教室。

（2）培训者准备。选择培训者，确定对培训者的要求，有以下几方面的考虑：团队领导就是教练吗？需要有实践经验的教师吗？是否需要有关方面的专家，以增加受训员工的信赖和接受程度？

（3）教学实施过程的行政管理。包括受训者注册，教室布置和设备准备，确认培训者，订购所需的教材，根据预算控制成本等。

（4）培训课程准备。通知团队成员上课时间、地点和须知事项，如果培训者亲自和学员接触，告诉他们这些情况，会给培训带来一个好的开端。在培训开始前，培训者和团队成员的接触可以激发学员的兴趣，使团队团员做更充分的准备；还可以鼓励成员把即将开始的培训与他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的工作联系起来，在培训时思考工作中的问题，把工作中的一些资料带到培训中去，作为演示或讨论的材料。在开始之前，让团队成员对培训有所了解，可以避免团队成员的期望与培训目标产生落差。

（5）培训者授课准备。

在课程开始的前一天，培训者要检查学员手册、投影等材料，特别是当培训不在培训者的工作地点进行时，这一点尤为重要。

如果与别人合作上一门课程，要分配好各自的角色，如一个人负责基础知识，另一个人负责活动和讨论等，否则，在课堂上容易出现混乱，影响培训效果。

无论是与别人合作还是自己负责一门课程，培训者都要决定如何在学员之间分组，以创造一个效率最高的学习环境。有时候培训者希望同一团队的学员分在一组，有时候又希望打破这种分法，避免同一部门的人在一组。值得注意的是，一般参加培训的员工都希望每天不要面对同样的面孔、同样的观点和同样的问题，如果一个组是由同一部门的人组成的，可能会使学员失去兴趣，而且可能会由于以前存在的矛盾或担心影响今后的工作而不愿意更多地发表意见。

在培训之前，培训者要把课程和活动在脑子里重新过一遍，站在学员的角度思考可能会出现的情况和问题，想好怎样处理和应对。检查日程安排，留出余地。如果学员很有经验，对培训内容也比较熟悉，可以提一些更难的问题，或安排一些更有挑战性的任务，或提供一些当前这一领域的最新发展情况，准备一些补充材料或活动。

5. 避免常见错误

不要把培训当作装满窍门和秘诀的锦囊。不要强调提高员工的绩效或生产率。这是以后的事情，过早地强调这些会使学员产生恐惧，妨碍学习。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



最好不要让某位最高领导人负责培训，否则，会使受训者缄口不语，使他们感到紧张，从而延长培训时间。

培训时一次不要灌输太多内容，确保一次只给学员一至两个关键点。同时也不要过快地灌输内容，以免使他们不能很好地消化吸收。

6. 评估培训效果

培训效果可用以下几个标准来评估：

（1）反映标准。用于对表面效果的测评，方法是询问那些参加培训者对此次培训的印象。

（2）学习标准。通过各种试卷或考试方式，直接测试受训者所学到或掌握的知识。

（3）行为标准。即对受训者工作行为、工作能力和工作态度进行考核，分析判断培训前后的变化。

（4）结果标准。直接对接受培训之后的员工工作成绩以及所在工作部门的工作成绩进行测量、分析和判断，确定培训的效果。



鼓励员工自我培训

培训作为一种激励手段，对于员工保持持久的工作热情和工作能力是非常必要的。但是，一个团队的资源毕竟有限，整天忙于生产经营，能够用于培训员工的人力、时间和精力都很有限，大部分团队组织的只是一些管理人员或重点员工的培训，甚至有些团队根本就不具备培训的能力，无法组织员工进行有效的培训。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马斯洛的需求理论告诉我们，人的最高需求是自我实现，也就是自我管理。要想达到完全意义上的自我实现，离不开员工自己每天的自省与自励，只有持之以恒地学习，坚持每日修炼，每天进步，才能不断超越自我，以抓住成功的机遇，达到最终的自我实现。

因此，团队必须给员工提供自由发挥的空间，不断强化员工的自我培训，帮助员工在自我教育与训练中获得提高和发展。

自我培训的根本含义是激励员工的自我学习、自我追求、自我超越的动机，同时这也是一种激励，激励员工不断实现与超越自我。

要想真正实现员工的自我培训，团队必须在各方面创造条件，建立健全培训激励机制，从制度上保证员工自我培训的实施。例如，对员工的技能改进、学业进步实施奖励，让技能水平达到一定高度的员工得到晋升，通过各种形式的竞赛、活动，对员工的积极表现给予认可和表扬，等等。

自我培训的方法很多，员工可以根据自己的实际情况具体实施。下面几种方法可供参考。

1. 周六员工课堂

大多数团队会在周六、周日休息，因此可以专门拿出 0.5~1 天的时间组织员工学习与研讨。

学习的方式有很多，如组织员工就自己的本职工作谈感受、谈体验，与其他岗位的员工探讨改进工作的方法等。

每个人都是自己本职工作的专家，而往往员工自己的本职工作很少被其他人所了解。通过组织员工研讨和交流，可强化员工之间的沟通，使员工彼此成为学习的对象，取长补短，互相促进。

员工课堂的自我培训方法不但能增长员工的知识，提高员工的技能，还能增进同事之间的感情。同事之间多一分了解，多一分合作与支持，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



绝对是一项一举多得的活动。

2. 鼓励员工深造

我们都有过这样的体验，自己所学专业与所从事的工作之间有着很大的差距，在工作中存在着很多专业知识的“缺口”。这让我们在从事实际工作时或多或少地感觉到一些压力或力不从心。

为了跟上时代的步伐，增强自己的实力，员工必须有针对性地选择工作需要而自己又比较薄弱的项目不断“充电”，使自己多掌握几项技能和本领。

因此，团队领导者可以不失时机地出台一些政策，鼓励员工继续深造，并对其深造的成果进行奖励，从而在团队中形成人人学习、人人追求上进的良好风气。

3. 利用互联网

互联网是信息传播最广泛、最及时的媒介。人们需要的大量信息都可以从互联网上获取，如能很好地加以利用，将为员工的自我培训提供巨大的便利。

现实的情况是，很多企业想方设法控制员工在工作时间上网，能上网是员工在企业里身份的象征，一般都是领导者才拥有上网的权力。而普通员工则只能趁领导不在时上网匆匆浏览一下。这种状况压制了员工获取信息的欲望，造成了资源的浪费。

其实互联网本身就是一个信息共享的工具，只要企业采取适当的办法积极引导，互联网就能发挥出其强大的优势和作用，使资源得到最大程度的分享。比如，规定合适的上网时间，到上网时间，工作任务不急的员工可以查阅资料、阅读新闻、浏览信息等。或者干脆把网络开放，用工作目标而非工作时间考核员工。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 充分利用局域网

现在，企业一般都安装了局域网，这是一个很好的内部信息分享的工具和平台，它可以广泛地收集和传递企业内部各方面的信息，因此也是员工自我培训的一个很好的手段。企业应鼓励员工多使用局域网，使局域网成为传递信息、员工学习和沟通的有效的工具，让使用局域网成为员工的一种习惯。这种习惯的养成也有助于强化员工的信息化意识和能力，从而帮助企业实现信息化的构想与目标。

5. 鼓励员工读书

书籍是人类智慧的结晶，是专家经验的总结。读书也是员工自我培训的一个很好的途径。

读书的过程其实就是员工和专家对话的过程，书中专家会将自己的成功心得和做法娓娓道来，你只需认真倾听并信任和实践即可。虽然是非正式沟通，但在这个沟通过程中，你能够获得专家的知识和经验。

阅读中信任是基础，实践才是关键。没有实践的阅读注定不是成功的阅读，只有在不断阅读和实践过程中，才能真正把专家的经验变成自己的经验，再由此展开，慢慢就有了工作起来得心应手的感觉。

通过自我学习和完善，员工能越来越清晰地感觉到自己的存在，越来越感觉充实，越来越清楚自己该做什么、能做什么。那时，读书将不再是一种负担，而是一种快乐和需要。

6. 提倡标高超越

标高超越是团队管理的一个概念，用在员工培训上也很恰当。员工要标高超越的是比自己更优秀的人。每个行业里都有许多成功人士、专家和精英，这些人都是值得员工们学习和赶超的对象。

只要是比员工做得好的人，都可以作为员工超越的标杆，不管最终

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



结果如何，关键是员工超越的过程及对过程的坚持。

培训的最终目的是让员工成长，从而提高团队的生产效率和员工的绩效。而要实现这个目标，团队领导者就必须充分考虑员工的利益需求，为员工提供不断学习的条件和机会，让员工在自我培训中获得超越和发展。



对不同层次的人才要采取不同的培训方法

管理学家认为，不同层次的人才，其培圳方法也应该是有区别的，因为他们处在不同岗位上，所担任的职责各不相同。杜拉克说："在一个公司内部，由于各类人员的工作性质和要求不同，各有其独特性，因而对这些不同类别的人员的培训，在培训项目的安排上就应各有其独特性。"

1. 公司经理

在杜拉克的管理思想中，经理具有重要的地位。他认为，"经理不可能仅凭直觉来办事，而是必须掌握规律和系统的方法，设想出各种工作模式，善于将部分归纳综合成整体。假如他做不到这些，那他将难以胜任。""不管是小企业还是大企业，无论是搞整体管理还是搞部门管理，想当一名经理，那他就必须用管理实践来武装自己的头脑。"公司经理的职责是对整个公司的经营管理全面负责，因此公司经理的知识、能力和态度对公司经营成败关系极大。从这个意义上说，公司经理更有必要参加培训。绝大多数公司经理都有丰富的经验和杰出的才能，公司经理的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



培训要达到以下目的：

（1）教会经理有效地运用他们的经验，发挥他们的才能。

（2）帮助经理及时掌握公司外部环境以及内部条件的变化，如组织经理学习政府的政策法规，帮助经理了解政治、经济、技术发展的大趋势等。

（3）帮助经理掌握一些必备的基本技能，如处理人际关系、主持会议、分权、谈话等方面的技能。

（4）对于新上任的经理人员，要帮助他们尽快了解公司的经营战略、方针、目标、公司内外关系等，以使他们尽快适应新工作。

2. 基层管理人员

基层管理人员在公司中处于一个比较特殊的位置，他们既要代表公司的利益，同时还要代表下属职工的利益，因此很容易与其他部门或员工发生矛盾。如果基层管理人员没有必要的工作技能，那么工作就会难以开展。

大多数基层管理人员以前都是从事业务性、事务性工作，没有管理经验。因此当他们走上基层管理人员的岗位后，就必须通过培训尽快掌握必要的管理技能，明确自己的新职责，改变自己的工作观念，熟悉新的工作环境，并运用新的工作方法。

3. 专业人员

会计师、工程师、经济师等各类专业人员掌握本专业的知识和技能，而且都有自己的活动范围。各类专业人员局限于自己的专业，与其他专业人员之间缺乏沟通和协调。因此，为他们培训的目的之一就是让他们了解他人的工作，促进各岗位员工之间的沟通和协调，使他们能从公司整体目标出发，更好地与他人合作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



专业人员培训的另一个重要目的就是不断更新专业知识，及时了解各自领域里的最新知识，以与社会经济技术的发展和企业的需求相适应。

4. 一般员工

一般员工是公司的主体，他们直接执行生产任务，完成各项具体工作。

对一般员工的培训，目的是使其能够依据工作说明书和工作规范的要求，明确权责界限，掌握必要的工作按能，确保按时有效地完成本职工作。下面以大众汽车公司为例说明对不同层次的人才采取不同的培训方法的方法。

大众汽车公司把个人发展模式的谈话交流作为各地新型人事工作的一个固定的组成部分，尤其是对那些特殊的促进措施所涉及的员工，或者他们在大众汽车公司的职业生涯发生变化的情况下。个人发展模式基本上适合所有员工。不论处于个人发展的哪个阶段，不论你是普通员工、工长还是高级主管，个人发展模式都可以有效地提供个人发展空间。

1. 对青年员工的培训

大众汽车公司非常注重对青年人的培养。严格的员工选用过程保证了员工的发展潜力能够被早日发现，避免了资金的浪费。公司对员工的选拔按照各种职业培训的要求、培训的内容以及企业的要求来进行。

大众公司针对于青年人提供了多种培训内容：基础和职能培训、给予指导的自学和小组学习、伴随理论课程的企业实践、技术中心、鼓励发明创造以及增强工作积极性和安排业余时间活动的计划。培训的目的是使受培训者成为企业需要的高素质人才，坚持顾客至上的根本宗旨，增强团队意识。培训时间取决于专业和跨专业方面受培训者的发展情况和对其支持的情况。在整个培训时间内定期举行有各方面人员参加的交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



流会，对培训的所有重要内容进行讨论。

2. 对管理人员的培训

大众公司管理人员的培训，包括认真细致的选择、发展能力审核（评估中心）和有针对性的个人发展计划。大众公司注重各类人才的培养。在实行排除其他限制性因素的员工聘用政策的同时，并没有忽略对具有超出平均能力水平、国外工作实践或学习经验、较高的个人发展潜力的国际型人才的培养和使用。

3. 对技术工人的培训

大众汽车公司的技术工人所占的比例持续不断地增长，现已达到员工总数的 40%，占生产一线员工数量的一半以上。在公司中，员工接受的汽车工业技术教育培训越来越全面，有利于促进复合型高素质员工的终身学习，以及对员工的调配使用。

通过培训考核的技术工人有机会得到进一步的发展，成为完全负责的 4M 型工长。对于他们的培训，除了在成本、质量、生产效率、保证供货以及领导员工方面要求其能对几个生产班组负责之外，提高团队工作的积极性、加强团队的协调性和团结也是培训要求的内容。

当成绩优良者通过审核并被确定为工长后备力量之后，就要开始准备工作，它主要包括 500 多小时的跨专业培训和在实际工作中的系统训练。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十四章

勇于革新
——团队事业常青的保障



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



打造创新型团队

创新是团队的灵魂，是团队发展的不竭动力。世界上任何一个优秀的团队之所以能延续和发展，无一不是得益于创新与创造。在科技飞速发展的今天，团队的思维与理念也必须同步发展，稍有懈怠就有被淘汰的可能。可以说，创造力是一个团队成功的必需条件，创造力可以点石成金。

人们都希望自己具有点石成金的超能力，其实，在现实中这种超能力无处不在。创新精神与创造性劳动是实现这一超能力的唯一途径。

某地山洪暴发，一棵大树被洪水从山上冲到了山下。甲、乙二人同时发现了它，于是就商量着如何分这棵树。

甲很想得到这棵树，但不能说得太明白，怕引起乙的不满，于是他很委婉地对乙说："树是我们两个同时发现的，你说吧，你说怎么分咱就怎么分！我家最近要盖新房，分完树我还得回家准备材料去呢！"

乙听了甲的话自然明白了他的意思，他仔细地看了看那棵树，很大方地对甲说："你家要盖房子需要木料，我要木料也没什么用。这样吧，树根归我，我回去当柴烧，其余的都归你好了。"

甲听了乙的话非常高兴，也很佩服乙的大度。讲好了分树的办法，两个人便各自找来家人帮忙，把树按乙说的办法分开了。甲高高兴兴地把树干运回了家，乙也在家人的帮助下把树根抬了回去。

其实，甲的家里根本不准备盖新房，只是为了得到那棵树，他才这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.9help.net



样讲的。第二天他就把树卖给了一个准备盖房的人，得到了 2000 元钱。乙的家人听说这件事以后都埋怨乙。乙只是笑了笑，没有说话。

过了一段时间，乙用那个树根做的大型根雕卖了 10 万元。甲听到这个消息后气得够呛，但也没有什么办法。

其实，即使当时把树根给了甲，他也只能把它劈了当柴烧罢了。因为和乙比，他缺乏一种关键的东西，那就是创造力。乙的创造力起到了点石成金的作用，使一个看似没有什么大用处的东西最终变成了宝贝。

一个成功的团队必然是一个具有创新精神和创造力的团队。这就要求团队领导要努力为团队成员创造一个宽松的环境，使成员的创造精神与创造力得以充分发挥。这一点说起来容易，但真正做起来是很难的。大多数领导者都喜欢循规蹈矩的员工，他们把做事的程序看得比结果更重要，因而许多新的想法、新的观念在提出的初期就被他们扼杀了，根本没有付诸实践的机会。

创新与创造都是有一定风险的，因而许多员工即使有了新想法也不会轻易表达出来。他们认为，即使新的想法见了成效，最大的受益者是团队领导或团队整体；但如果一旦失败，其责任则要由自己来承担。所以在一般人的观念中，创新不创新、创造不创造都不关自己的事，自己循规蹈矩地做好自己的事，对得起领导支付的报酬就可以了。这就是一个团队缺少鼓励创新精神的具体体现。

一个优秀的团队必须具备创新能力，没有创新能力的团队就不能称其为优秀团队。现今，我们面对的是独具慧眼并且具有高智商的客户群，这就要求我们的团队要具备高度的弹性以及较高的创新能力，在塑造这样的团队文化时，领导者就要把弹性以及创新能力融入其中，使每一位员工都清楚改变是任何改善的前提，永远不变的就是“变”，从而习惯于改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
若有其他方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要使一个团队整体具有创新精神，就必须建立一种鼓励创新、创造的机制。这一机制的核心内容就是给团队成员尝试的机会，只要有可能，就要鼓励员工去尝试他们的新想法、新计划，同时还要给予他们失败的机会。事实证明，一个人在失败的时候获得的鼓励，比其在成功的时候获得的鼓励更具有推动力。这种宽松的管理环境对打造创新型团队至关重要。作为团队的领导者，必须为员工创造适合创新的宽松环境，这是领导者的职责。

在竞争异常激烈的今天，要想打造出一个所向无敌的成功团队，就必须为创新精神与创造性思维建立一个良好的发挥空间，一味地因循守旧，其结果只有一个，那就是被市场淘汰。



激发团队成员的变革热情，共同推进变革

在当今社会，变革与创新是团队保持活力的关键。团队的变革要靠全体员工来推动，仅仅制订了计划、指定了负责人而不去努力执行，变革是不会自动实现的。因为人是有惰性的，员工们常常会满足于团队现有的发展，喜欢按部就班地工作，不愿花费时间和精力去开展可能有风险的创新活动。可见，变革面临的阻力存在于团队的各个层面，特别是在启动改革之初，很多人对变革会产生抵触情绪，当他们听说一个较有深度的变革计划时，可能会口头应付照办，但在实际上却会将变革计划放在一边，继续按过去的做法行事，这样，变革的执行力就会很微弱。所以，只有充分唤起员工们的变革激情，才能让他们进入“战斗状态”，才能为团队的持续发展注入活力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



那么，对于一个团队的领导者而言，如何才能激发员工的变革热情，带领团队走向成功呢？

1. 给团队注入创新变革的活力

团队领导者往往都有许多伟大的梦想，但是光喊口号是不行的，一定要充分激发员工的战斗精神。要让员工切实感受到，如果不马上进行变革就有可能落后，甚至会被竞争对手淘汰。因此，领导者的职责就是确保团队充满活力。

要给团队注入创新的活力，确定变革的方式很关键。究竟是自上而下，还是自下而上，或者是横向延伸，应该根据团队自身的情况以及改革的外部环境相机抉择。自上而下的变革，是指变革的欲望产生于上层，按照组织结构由上到下往下捋。在这种情况下，首先要激发中层领导们的热情。变革也有横向的方式，这种方式要求跨部门工作小组必须生气勃勃。而如果期望自下而上驱动变革，则必须先在基层“点火”，并设法让下面有足够的热能使整个团队都“燃烧”起来。在整个变革过程中，领导者必须确定并相对稳定地持有某种被大多数员工认可的观念，以此作为快速变革过程中的稳定剂。否则，就有可能一改就乱，导致团队的组织结构和运转程序瘫痪。

优秀的领导者并非简单地下达变革的命令，而是通过操纵信息舆论来实施控制。这是权力最先进也是最微妙的表现形式。只有在加强沟通的基础上植入新的团队文化，并通过培训强化灌输，让员工在工作中学习和理解，边理解边调整边工作，才能在每一位员工的心中都燃起一把火，这样团队变革的烈焰才会熊熊燃烧。

2. 领导者要做变革的榜样

要扮演好一个变革领导者的角色，不仅要对他的追随者立下高标准，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



更要对自己严要求。领导者必须身体力行，做变革的榜样和模范，自己履行不了的职责决不要求部下履行。上层领导以身作则表达自己对变革计划的坚定信念，比在大会小会上高喊变革口号强 100 倍。杜邦公司生产危险的化学品，老板杜邦先生要求他的员工要有强烈的安全意识。为了时时警示员工，他把自己的住宅建在工厂附近。希腊英雄奥德修斯为确保自己不受塞壬的诱惑，将自己绑在海船的桅杆上——这对他的船员来说是一种强有力的象征。

一个优秀的变革领导者，需要有变革从自己开始的勇气。如果变革的领导者自己都没全身心地投身于变革，那么就很难想象员工会真心跟随你开始变革的艰苦历程。由于变革的道路充满了风险，对于生存现状尚可的团队来说，有人会感觉变革是不可理喻的瞎折腾，即便是中高层追随者，有时也会满腹疑虑。因此，团队领导者首先要把变革的火炬绑在自己身上，以身先士卒为员工鼓气，让“星星之火”呈燎原之势。

人的自信往往可以激发其潜能。比如当人们在黑暗的森林中迷了路时，众人会跟随那个非常肯定地声称知道出路的人，即使他实际上也不完全知道。作为一个领导者，一定要在关键的时刻向大家发出一种声音：除了变革之外，团队别无选择。要让大家相信，前方困难重重，但只有踏平艰险才能把团队引向光明的坦途。

如果领导者表现出身先士卒的大无畏气概，首先“点燃”自己，员工自然会被你的勇气和激情所感动，进而义无反顾地跟随你推进变革。

3. 努力改变员工的思想观念

变革从心开始。要激发员工的变革热情，首先要改变员工的思想观念。只有在全体员工意识到团队必须变革，并从内心愿意改变时，才有可能获得最大的变革效果。紧迫感可以激发积极进取的能量，让全体员工为了一个共同的目标齐心协力地工作，并寻求使团队最大获利的方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net



在此过程中，员工会投入更多的时间，更负责任地工作，并付出比单纯由上层下令变革的情况更多的情感。在这种情况下，员工更愿意为团队冒险，更真心地维护团队的利益。

“攻心术”是产生变革紧迫感的关键。变革的激情常常源自感情，只要找准了要点，就能让员工充分释放。在现实中，有的团队在面临巨大困难时，内部也没有谁感觉到危机，人们可能还在即将下沉的“泰坦尼克号”上跳舞。相反，当员工真正把团队当家一样去关心时，发现任何对团队发展不利的苗头，就会有人去预测和防范危机。

领导者应具有感知员工心灵、影响他们的情感的能力。为了使大家义无反顾地执行变革计划，领导者必须让每个员工都清楚地意识到，除了变革没有退路可走，否则，员工就会抱着侥幸心理回避或拖延变革。新加坡的自然资源并不理想，作为一个岛国，它的关键能源都依赖进口，因此它只有不断创新才可能生存和发展。为了激励岛上的人们不断创新，李光耀这样苦口婆心地鞭策和激励人民：新加坡人如果不去迎接重大的变革，不继续辛勤工作，那么强大的邻居马来西亚就很快会将新加坡纳入它的版图，我们的人民将失去独立、自由和财产。这一寓理于情的忠告激发了新加坡人的紧迫感，促进了变革的迅速展开。企业首席执行官在领导变革时，也必须表现出对变革成功的强烈愿望和战胜困难的坚强意志。

4. 提高变革执行力的“能见度”

团队领导者除了要发挥其个人魅力之外，还要提高变革计划执行的“能见度”，让不断更新的变革信息成为鼓舞员工永续创新的“风向标”。为此，领导者应当经常采取一些样板性的行动。比如，为了促使团队改善对顾客的服务，领导者可以亲自为牢骚满腹的顾客解决问题；为了表现要加大对市场的关注力度，可以抽调生产管理的“大将”充实营销管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



理力量；为了引导员工关注团队业绩的增长，可以在公司入口处竖立一块显示月销售收入的警示牌；为了恢复团队的活力，可以安排年轻的管理人员担任拥有显著权力的职位，等等。有时，用某些特意安排的仪式和重要活动来显露领导层对变革的决心，也可潜移默化地激发员工的变革激情。

21世纪是变革的时代，也是竞争最激烈的时代，正如网景公司创始人之一的克拉克所说："你必须站在变化的最前沿，否则就将落伍。"杰克·韦尔奇也说："对于企业而言，仅仅知道变什么还不够，更重要的是知道如何变。对于一些处于市场领导者地位的企业而言，切不可沉湎于自己过去的成功和今天的辉煌，以免成为日后发展的障碍。"作为一名优秀的领导者，你必须把激发员工的变革热情放在首要位置。

在面对难以预测的未来时，人们唯一要做的就是随变而变。因此，激发员工的变革热情，和员工一起努力推动团队向前发展，就成为领导者的主要任务之一。

"能力"和"成长"是人类与生俱来的变革的推动力，人们更愿意做他们擅长或者能够让他们感觉到自己在成长的工作。如果你不尽可能多地帮助员工减少他们的学习焦虑情绪，员工就会越干越泄气，那么你所推进的改革速度就会减缓。

所以，如果你有远见卓识，你就应该让员工和你一起成为推动改革的富有正向能量的力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net





激发创新意识，鼓励创新思维

团队要持续发展，创新是最根本的保证。强化创新人才的培养，提高创新意识，是团队领导者的首要任务。要创新，首先要培养员工的创新性思维。所谓“创新性思维”，就是指具有发现性和开拓性的思维，该思维要具有首创性和广阔性，要善于驰骋联想，不分点面，不分正反，让思维打破惯性，发散开来。创新性思维的运用并不是一蹴而就的，这当中需要一个自我突破的过程，需要克服传统的定向、线性思维模式，且不自卑，敢于说出自己的想法，这样才能走在别人的前面。

创新意识在任何一个卓越的团队里都被看作最重要的资源。他们会支持和鼓励那些勇往直前、坚忍不拔、不怕失败的人。美国 3M 公司就是这样一个企业团队。

在许多年前，3M 公司有一个年轻人一直试图为制造砂纸剩下的弃物寻找新的用途。他当时的上司认为他不务正业，就把他解雇了。但是后来，3M 公司发现他一直在坚持不懈地探索试验，于是又把他招了回来。并为他的试验提供了许多支持。最后，这个年轻人的发明让 3M 公司跻身油毛毡制造颗粒原料行业的领头企业之列，而他也被提升到了该部门的副主管的职位上。

3M 公司能够成为美国最有创新精神的公司之一，正是因为它严格地遵守了这样一条戒律：不得扼杀有意义的创新意识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



明智的领导者都懂得对员工的创新给予精神、时间以及金钱方面的支持，及时奖励有创新意义的行为。有的企业还会对成功的创意按赢利分成，比如 IBM 公司。

IBM 公司制定了发明创造奖励制度，把采用员工的某项建议所获得的利益换算成金额，取其一个年度的节约或创造金额的 25% 作为奖励，奖励金额最高可达 27 万美元。对于特别重大的创新，除第一年支付的 25% 的奖金外，以后每年还会追加给付 10% 的奖金。在此期间，即使受奖者已退休或者离开公司，奖金也照发不误。

在这种创新奖励制度下，IBM 公司的领导者根本无须费太多心思，新的发明、创新就会不断地涌现出来，从而极大地推动了公司的发展。

任何一个试图长久立足和发展的团队，都离不开创新，领导者要使每一位员工都具有创新意识，就必须对员工的新想法、新做法加以支持并给予奖励。而且，在奖励创新的同时，还不要太追究创新的结果，如果员工因为创新失败而受到惩罚，那么他们便不再进取，只想安于现状，他们会从保险的角度出发，墨守成规地办事，再不会有人愿意冒险去尝试创新。

优秀的领导者都能认识到，员工中成就最大的，往往是那种敢于冒险的人。不冒险，虽然不会有犯错的风险，但同时也会失去成功的机会。

因此，对于团队领导者来说，要特别注意保护员工的创新积极性，培养员工的创新意识。

团队员工的创新意识培养可从以下几方面入手：

（1）加强培训，给员工提供不断学习和提升的机会。

（2）公司在作重大决策的时候，让员工有发表意见的机会，通过投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请上 http://www.qhhelp.net



票、座谈会、会议等形式进行沟通互动。

（3）建立绩效考核与激励制度，激发员工积极上进，发挥特长。

（4）实行合理化建议奖励制度，鼓励员工提出好的建议，帮助团队不断完善。

创新意味着必须最大限度地激发人的创造力。团队领导者要着力培养员工的创新意识，创造一种良好的创新环境，使每位员工都积极投身其中。



创新要遵循孤峰原理

创新要选准突破点，突破后形成定式，最后发展为团队的核心竞争力。创新往往是首先从某方面起始和突破，从而形成“孤峰“，并发挥优势。

洪江然虽然只是办了一个小企业，但她十分重视创新。从实践中，她认识到企业创新的落脚点就是开发新产品

洪江然开办的是一家小毛巾厂，当初主要是想解决残疾人就业而创办的。一次和朋友聚餐时，她偶然听到了关于无纺布的情况。

她开始思考，自己生产的毛巾和其他厂家的毛巾大都是化纤的，而无纺布与化纤相比，具有不掉毛、自然降解、成本低廉等优点，如果用无纺布生产毛巾一定很有前景。这个创意从脑子里迸发出来以后，她并没有马上付诸实践。因为她懂得创新要以企业的实际情况为基础，要适合企业自身的发展要求，应该审视它的可行性与科学性。需要经过反复

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



考证，思路成熟了才能实施。

经过调查，她发现当地各大餐馆、饭店用的小毛巾大都是普通化纤的，根本没有无纺布好。而全国用在餐桌上的一次性用品每年消耗达上千亿元，仅用来擦手、擦嘴的一次性小毛巾就大约占100亿元。如果把那些小毛巾改为无纺布，将大有前景。她像发现新大陆一样高兴。她赶忙找来有关方面的技术专家，将自己的想法与他们进行了交流，并得到了大家的一致认可。于是，她聘请了毛巾设计和制造方面的专业人员，经过苦心研究，终于在半年内研制成功了以无纺布为原料的餐饮湿巾。

新产品只有得到广泛的市场认可，才能成为企业的优势。于是她在推销新产品时花了很多心思。经过艰苦努力，新产品慢慢得到市场认可，逐渐"蹿红"起来。洪江然紧紧抓住这个契机，打算再进行一番改进，把新产品变为自己企业的绝对优势。经过调查她发现，到餐厅、饭店吃饭的顾客大多都和朋友、亲戚一起，相互聚餐以融洽感情。于是她想到如果能使小餐巾成为一种烘托气氛、融洽感情的工具，那么不仅自己的产品不愁销，而且餐厅、饭店也会增加客流。但是，如何才能让自己的餐饮湿巾达到这种功能呢？她左思右想，突然闪出一个想法：一是让湿巾更加轻巧，看上去也美观；二是外包装上印制幽默笑话、漫画，以增加吸引力。

一个月后，新的餐饮无纺布湿巾正式投入市场。这款产品价格低廉，卫生有保证，同时包装袋上印有幽默笑话、漫画等活跃气氛的内容，这样不但增添了餐厅气氛，而且还掩盖其服务上的不周到——如客人太多，上菜不及时，客人可以通过阅读幽默笑话来打发等待时间。

她先拿给老客户试用，市场反响很好。于是，他们立即组织批量生产。有了这个优势支撑，企业不断壮大，一年后便改立为有限责任公司。

团队领导者最重要的工作，就是设法找出团队中的相对优势，并且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net



锐意创新，最大限度地发挥其效应，成为自身赖以生存的优势。

因此创新必须做到如下几点。

（1）找准优势所在。从团队的长远利益和经济效益上考虑，必须为打造核心竞争力而锐意创新。创新并非一时冲动，而是深思熟虑后的科学决策；不能多方面探索，只能根据自身条件找到最容易突破的项目，打牢基础，从试制到批量生产，稳步推进，最终把长处凸显出来，使之为独具特色的优势。

（2）抓住消费心理。奇妙的创意，精巧的新思路，如果没有科学地转化成利润，就像一辆昂贵的名牌轿车被弃置于泥淖中一样。所以想打造自身优势，就一定要解决以下三个问题：

第一，可行性论证。新的构思是否与自身的特长、能力有着巧妙的契合，是否可以利用自身的专长将这个“新”从简单的想法转变为现实产品，必须通过认可。

第二，市场论证。新产品是否可以生存下去，首先要考虑的是其是否有需求，是否有人愿意掏腰包购买；市场潜力有多大，是否可以存活。能否经得住市场的验证，唯一的衡量标准就是其是否能满足市场需求。

第三，消费心理论证。真正可以利用新招数、新想法使自己的创业“开门红”的，除了项目与产品优势外，契合消费心理的创意也极为关键，要使用巧劲儿叩开市场之门。

（3）团队的创新要持续不断。在一般条件下，团队的整体绩效是由“孤峰”原理决定的，但是，这种“孤峰”并非恒久不变。市场规律告诉我们，今天的“孤峰”，明天或后天就很可能被市场大潮淹没。因此，团队只有不停地否定自我，不断创新，才能站稳脚跟。

（4）要因地制宜。在当今市场极其发达的条件下，团队之间通过上、中、下游产业分工等形式进行紧密的社会化分工协作，企业更应当注意结合自身的实际建造“孤峰”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





有效进行人事变革

涉及关键岗位的员工，特别是老员工的人事变革，一直都是高层领导者进行人事体制创新改革的难题。其中，牵涉团队市场体系的人事变革似乎就更难了。因为不管在将个人销售体系转化为团队整体销售体系方面做得多么好，都可能出现类似于“××带走公司客户资源自立门户单干了”“××带着公司的客户资源跳槽了”等情况。显然，许多企业在这一场场与人事变革有关的动荡中尝到了苦头，有些还甚至因此大伤元气、一蹶不振。虽然老员工离心离德，但是要对他们“痛下杀手”总还是会有许多顾虑。

顺利实现人事制度的变革，有三点很重要，其一是实现大多数客户资源的顺利过渡，这是首要的一条。否则的话，公司可能在一段时期内元气大伤。其二是照顾到其他员工的感受。不能因为对部分“绊脚石”的处理，就使其他员工寒心。其三是尽量避免人事变革引起整个管理与市场体系发生较大的起伏。也就是说要防止人事变革引起“绊脚石”所亲近的人离开，因为这样会导致大的人员动荡。

为了达到以上目的，下面的措施可以为你提供参考。

1. 在可达到的范围内提升业绩指标，同时较明显地提高薪酬

这个步骤很关键，该步骤的顺利实施可为以后措施的顺利实行奠定很好的基础，同时还可以激励整个团队的士气，尤其是销售人员的士气。但是，这对团队现有的客户资源乃至相应职位的接班人来说却是一个考

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



验。实施这一步骤，要未雨绸缪，在人事变革前做好人力资源储备。

2. 让接班人上手

可以直接将接班人安排在老员工身边做他们的助手，这样不但可以让老员工指导接班人的工作，而且还可以增加接班人和客户接触的机会，当然这种办法仅仅适用于老员工没有私心愿意指导的情况，否则很难实现。

3. 增加同重点客户的联系和沟通

与客户的联系和沟通方式很多，如召开商家联谊会、重点客户登门造访等。利用各种机会，如客户的纪念日、重要管理人员的生日等特殊的日子，加强和他们的沟通和联谊。

4. 增进对客户的了解

汇编客户档案对于掌握客户资讯来说是一个很好的方式。可以“以为客户提供更佳服务，为具体客户服务人员提供更好支持”为由成立客户服务处，对有业务往来的所有客户的资料进行汇编，并加强重点客户的独立服务，如对团队送货、补货、协销等方面的检查。这样可以增进客户与团队成员的情谊。实际上，客户服务处是一个很重要的部门，应当是团队的常设性机构，在将个人销售体系转化为团队整体销售体系的过程中发挥重要作用。在执行过程中，可以由客户服务部来专门负责客户资源管理和为销售部门提供服务支持，以对其进行权力制衡。

5. 为“绊脚石”举行欢送会

在团队中，总是有些资格很老的员工，他们在过去为团队发展立下了汗马功劳。特别是在一些民营企业中，这些老员工往往是领导者的左

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



膀右臂，与团队领导者同甘共苦，一起打拼过。但此一时彼一时，随着时间的推移，过去最信任、最倚重的老员工却可能已成为团队变革的“绊脚石”了。因此，团队应秉持着照顾他们感情的原则，果断而坚决地进行人事变革，还团队以勃勃生机。



流程再造让创新更流畅

流程，是指在完成某项任务时所涉及的一系列责权关系主体明确、逻辑相关的作业活动的有序集合。流程管理来源于工作研究中的流程分析，早期主要应用于作业程序管理方面，真正应用到管理业务上是在 20 世纪 80 年代后期。业务流程再造强调的管理对象是业务活动，是指通过重新思考和设计，使组织创造价值和完成要作的流程，并且除去熟悉但过时的操作，达到业务活动优化和精细管理的目的。

流程再造的三个关键要素是定义特色竞争力、评价核心流程和流程水平重组。特色竞争力代表自己所在团队优越于竞争者的方面，比如高质量的产品、更多的资源、特有的技术、强大的销售及服务渠道等。核心流程则是将团队的竞争优势转化为产品、服务、文化等价值形态，是管理行为和工作设计中的重点。流程水平重组要求对管理层级和决策与执行的程序重新构架，大量使用跨功能团队和自我管理团队，关注过程优于关注结果。并且，其间管理层的作用是间接的，如果可能的话，要尽量使得每一管理层的人数最少化。预期的效果是，流程再造后员工们说得更多的不是“我们以前一直这么做的”，而是“这样做最合理、最有效”。新的流程需要更多的技能，更多的创新，更大的自由，同时员工的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



收入也有较大涨幅。

惠普公司（HP）人事管理部原来由分散在全世界50多个分公司和120个销售办事处的50多个分支机构组成，因为下设的各个分支机构没有人事决策权，用人申请必须经过总公司裁定。低层的经理如果想招聘人员，需要自下而上层层申请，再自上而下层层批复，通过贯穿于公司的整套机构的审核才能完成，因为各部门互不了解彼此的需要，所以效率很低。这种效率低下的人事工作流程不仅对应聘者来说太过烦琐，就是对于需要用人的经理们而言也难以忍受。为此，HP的人事管理改革首先着眼于员工的求职过程，并设立专门的招聘系统（EMS），由“应聘响应中心”统一接收申请人的人事材料，经过初步处理后，发往美国各地的HP人事部门，这样人事信息就可以通过EMS得到共享，而且还可以获得快捷的服务。

根据国际性大公司的成功经验，企业在流程再造后发生的变化和收到的效能表现在以下几个转变上：

（1）竞争从无差异化到特色优势的转变。关注核心流程和持续优化资源配置，能够使团队形成特色竞争力。

（2）工作重心从职能部门向团队建设的转变。流程再造后，大量使用跨功能团队和自我管理团队，可以使工作重心从职能部门转向业务小组，这样员工之间的合作和交流更为迫切，团队精神的建设更为重要，本位意识的淡化和紧密合作的团队工作使得整个团队更加富有成效。例如，人力资源方面可以提供员工所需要的技能和知识培训，并确保管理层与员工之间保持畅通无阻的交流沟通。

（3）管理方式从控制监督到授权指导的转变。目标执行的清晰化和责任分担大大降低了管理风险，简化了问题处理的程序。员工将会被授

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



权执行一整套工作范围更广泛的任务，很少有人来监管员工的日常工作行为，领导者的数量精简，有利于管理成本的降低。

（4）人才需求从培养专才到鼓励通才的转变。通过流程再造，不但每个员工需要负责一个内容更加丰富的工作，而且每个业务小组成员都担负着共同的责任，每个人都需要有更多的技能，清楚地知道和理解如何分析问题、解决问题，理解如何做和为什么这样做。现在团队不仅仅需要精通某一技术的专才，更需要熟悉多层次知识的通才。人力资源工作可以通过招聘高素质的员工、提供所需的培训来满足由于工作性质的变化而引起的对人才需求的变化。

（5）管理评估从工作过程到结果的转变。流程再造使得衡量工作成就的标准变成了工作结果，至于完成活动的过程则成为参照因素。流程再造结束时必须重新评估其薪酬系统。团队的薪酬系统不应当仅仅着眼于资历。相反，贡献、表现和结果应当是薪酬系统更重视的因素。

长庆油田公司标准化流程管理（SPM）在石油行业走在前列。它依据“业绩导向、充分授权、过程控制、分级负责”的管理理念，以实现大油田的有效管理为目标，以公司各层、各类重复性业务活动为对象，通过有效整合流程管理和标准化管理思想，在管理标准化的基础上使业务流程化，在业务流程化的过程中实施工作规范化，以实现业务活动中工作界面清晰，权责关系明确，管理活动规范、有序、高效。实际上，这是一种效率很高的科学管理方法。其程序与主要内容为：

（1）管理标准化。管理标准化就是针对具体业务，为形成管理标准而进行的统一、协调、简化、最优化的活动，它是业务流程化的基础、前提和依据。做到管理标准化，主要有以下两个方法：一是对已有管理标准的归集、整理和优化。主要适用于标准化程度较高的 1 类业务，以操作类业务居多，例如，油气生产的现场操作业务。二是管理标准的创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



新、建立和优化。主要适用于标准化程度较低的Ⅱ类业务，以管理类业务居多，例如，油气田开发建设、人力资源管理等业务，其中油气田“标准化设计”的提出，就属于对管理标准的创新。

（2）业务流程化。团队根据内外部发展环境的变化，对现有工作的流程进行梳理、规范、优化以及再造的过程，以实现业务不交叉、管理不重叠、责任不遗漏，以市场资源和管理资源得到优化配置为目标，达到规避经营风险、提高经济效益和管理效率的目的。流程分为三类，其中战略发展流程包括公司治理、发展规划、管理结构、经营计划、运营监控及公司报告、法律事务、健康安全环保、风险控制等；核心业务流程包括油气业务流程（资源勘探、油气田开发建设、油气生产、管道建设、油气储运、油气销售）炼化与销售、国际业务流程等；经营管理流程包括人力资源管理、财务管理、投资管理、采购管理、存货管理、资产管理、科技发展、信息管理、合同管理和行政管理流程等。

（3）工作规范化。工作规范化就是工作标准的制定、实施和修订过程。工作规范是管理标准在作业和岗位操作层面的具体化。在管理标准细化和分解的基础上，借助工业工程有关作业研究和时间研究方法、目标管理法、标杆管理法、杜邦分析法、平衡记分卡等理论方法制定工作标准。

长庆油田流程管理的关键是体现流程权威大于部门权力，流程管理的基础强调团队精神，起到了提升企业管理水平、提高运行效率的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





要把创新成果有效复制下来

美国苹果公司前总裁乔布斯说："领袖和跟风者的区别就在于创新。"没错，没有创新，只知道跟风，团队就可能没有追求，这样的团队也不可能走太远。但是，只知道创新，却不知道把成功创新通过复制的形式放大到极致，也是一种错误的行为。试想，如果我们对以前通过艰难创新好不容易取得的成果不充分地总结和加以利用，而是继续埋头做同样艰难的新一轮的创新尝试，这不是舍近求远吗？

团队要是不懂得复制，就不会有良好的复制力，缺了复制力，又谈何扩大规模，谈何发展壮大？

一家海产品公司，在过去的十年中取得了辉煌的成就，从单一加工产品小企业发展成为当地的龙头企业，特别是其专业顾问式的销售模式形成了独特的竞争力，在市场中占有领先地位。

但是近几年来，随着竞争的不断加剧，价格战逐步升级，企业发展受到了空前的挑战。如何突破发展的瓶颈？经过企业领导的决策，他们决定拓展外地市场。

他们在外地建立了品牌连锁店，结果一开始就遇到了问题：店内服务水平跟不上、员工素质参差不齐、企业文化不到位，甚至根本找不到合适的店长。这些连锁店的店面经营管理与总部基地的水平相差很远。更让人窝火的是，快速开业的几个店个个都业绩不理想，其中三家店不到三个月就由于经营不善被迫关门了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为什么会出现这种情况呢？一位著名的培训讲师兼管理顾问告诉其领导："主要是因为企业多年来缺少流程管理，缺乏店长队伍的培养，一少教材，二少教员，公司一扩张，复制力不足的问题马上就显现出来。"

其实，很多企业在快速发展过程中都遇到了类似问题。那么，到底什么是复制力呢？"能够自我复制，而他人无法复制"的能力，就是复制力。

一个团队能持续经营需要具备两个重要的条件，一是创新力，就是从市场规律出发，结合自己的资源与能力，创造出一种全新的经营模式，让自己成为客户的首选，并获得预期的利润，这也是我们常说的建立赢利模式；二是复制力，模式一旦固化之后，团队最需要的就是复制力，也就是复制这种赢利模式的能力，以促使团队获得源源不断的利润。

很多领导者天天喊着创新、创新，再创新，却往往忽略了更现实的复制。毛泽东同志曾说过："把总结当成一种习惯，善于总结的人是无敌的，干什么就要琢磨什么，看透别人的失败，成功就会水到渠成，我是靠总结经验吃饭的。"那么，你有没有把总结作为习惯呢？你在做年度计划时，有没有总结过，在过去一年里，你们什么地方是做得好的？在你的计划里，有没有把已经经过验证的创新复制、复制、再复制？

我们不可能天天创新，模式也不可能天天改变，但是复制却是我们天天都要做的事情。从成功企业的经验来看，他们的成功其实并不是创新的成功，而是复制的成功，这些企业都是把成功的模式复制到了极致，最后自然而然取得成功的。

比如沃尔玛的仓储式超市模式，麦当劳的标准化快餐连锁模式，耐克服装的设计＋营销模式，娃哈哈的广告＋渠道模式，等等。尽管市场跌宕起伏，但是他们依靠强大的复制力不断拓展新的市场，逐渐成为行业中的"霸主"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



其实，从某种程度上来讲，复制也是一种学习，因为我们所复制的都是最前沿、最科学、最有意义的模式。

就像上面提到的成功企业，他们也曾经是一家小企业，他们成长的秘诀就是打造自己强大的复制力。在战略与模式既定之后，这些企业一手做教材即制定流程化的管理体系，一手培养教练即打造职业化的管理团队，然后教练继续训练团队，以更好地适应流程化的管理体系。正是这样不断地复制——培训——复制，企业才得以不断地发展并壮大到现在的规模。

未来，创新很重要，但比创新更重要的是复制，谁具备了强大的复制力，谁就可能成为这个领域的领先者。

复制力的核心能力是团队做大做强的重要条件，也是团队的核心竞争力，那么，团队应该如何打造自己的复制力呢？“建模式，写教材，建立标准，才有复制力”，“做训练，搞复制”是形成复制力的基本要求。

当然，要打造团队强大的复制力还要不断总结。总结让复制成为可能，只有总结好了，才能把过往大家费了九牛二虎之力取得的成功经验和优质的创新项目发扬光大，才能取得事半功倍的效果。

创新不是目的，复制才是目的。在种下创新种子的同时，不要忘记复制、复制，再复制！复制才是最大程度发挥员工效用的办法，复制才能把团队创新项目的功效发挥到极致。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

[1] 朱光 . 领导力与团队 [M]. 北京 ：中国商务出版社，2005.

[2] 张国才 . 团队建设与领导 [M]. 厦门 ：厦门大学出版社，2008.

[3] 华通咨讯 . 带队伍的方法—建设卓越团队的 10 大管理法则 [M]. 广州 ：广东经济出版社，2013.

[4] 陈云 . 企业高层管理团队冲突及其管理 [M]. 北京 ：知识产权出版社，2011.

[5] 孙海法 . 领导策略与团队管理 [M]. 广州 ：中山大学出版社，2003.

[6] 吴玉红，陈中正 . 做最好的中层大全集 [M]. 北京 ：地震出版社，2013.

[7] 宋振杰 . 团队领导 ：九大核心技能造就新型管理者 [M]. 北京 ：北京大学出版社，2007.

[8] 容易 . 带团队就这么容易 [M]. 北京 ：新世界出版社，2013.

[9] 孙科柳，孔德斌 . 团队应该这么带——世界 500 强企业总裁和管理大师谈团队管理 [M]. 北京 ：人民邮电出版社，2013.

[10] 李泽尧 . 领导力—带团队的基本套路 [M]. 广州 ：广东经济出版社，2012.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

带队伍的14个关键法则

用智慧带出一支高绩效、善合作的精英团队

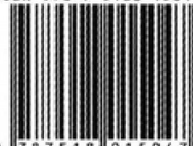
在现代商战中，团队是创造组织绩效、提升组织核心竞争力的重要组织形式与实现手段。拥有一支优秀的团队，就等于拥有了成功。但是领导者如何带领出一支高效能的团队，却是一个系统工程，需要密切关注团队建设中的每一个细节。本书从带领和管理团队的具体方法入手，全面系统地阐述了团队管理的关键因素和实战细节，向读者多方位、多角度、多层次地提供了实用的操作性指导，指引读者以巧妙精细的策略和措施去带领和打造高效率的团队。希望本书能给广大读者，特别是有这方面需要的领导者提供帮助。



DAI DUIWU DE
14 GE GUANJIAN FAZE

上架建议：团队管理

ISBN 978-7-5180-1504-7



定价：32.80元